Handlungsparadigma und Forschungsstrategie

Zum Problem der Abstimmung theoretischer Ansätze und empirischer Instrumente in der Organisationsforschung

LUTZ ZÜNDORF

Münster 1977

1976

Herstellung: DORF-DRUCK · Kopperpahler Allee 151 · 2300 Kronshagen

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547208_0010

H A N D L U N G S P A R A D I G M A U N D
F O R S C H U N G S S T R A T E G I E

Zum Problem der Abstimmung theoretischer Ansätze und
empirischer Instrumente in der Organisationsforschung

I n a u g u r a l - D i s s e r t a t i o n
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Sozialwissenschaft durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von
Lutz Zündorf
aus Frechen
1977

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Bereichterstatter: Prof. Hartmann Ph.D.
Zweiter Bereichterstatter: Prof. Dr. Mühlfeld
Dekan: Prof. Dr. Meffert
Tag der mündlichen Prüfung: 16. 11. 1976

Inhaltsübersicht

EINLEITUNG 1

TEIL I: HANDLUNGSPARADIGMA

1. ZUM KONZEPT DES PARADIGMAS 9
1.1. Unterschiedliche Bedeutungen des Paradigmabegriffs 10
1.2. Versuch einer Begriffsklärung 13

2. ZUR KONSTRUKTION EINES HANDLUNGSPARADIGMAS 23
2.1. Grundelemente und Perspektiven der allgemeinen Mikrosoziologie 30
2.2. Die theoretische Grundposition 45
2.3. Ansätze und Forschungsrichtungen der mikrosoziologischen Organisationssoziologie 47
2.3.1. Die klassische Verwaltungslehre 51
2.3.2. Max Webers Bürokratiemodell 55
2.3.3. Der sozio-technische Ansatz 60
2.3.4. Die Theorie der informellen Gruppe 67
2.3.5. Der individualpsychologische Ansatz 72
2.3.6. Der Orientierungsansatz 77
2.4. Synoptische Zusammenfassung organisationssoziologischer Ansätze und Forschungsrichtungen 82

3. DAS HANDLUNGSPARADIGMA 84
3.1. Die methodologische Grundposition 84
3.2. Die theoretischen Grundbegriffe 85
3.3. Die Abgrenzung des Erklärungsobjektes 87
3.4. Die Selektion der explikativen Variablen 94
3.5. Kontexthypothesen 103

T E I L II : F O R S C H U N G S S T R A T E G I E

4.	HANDLUNGSPARADIGMA UND FORSCHUNGSSTRATEGIE	106
5.	FORSCHUNGSSTRATEGIE I : UNTERSUCHUNGSFORMEN	111
5.1.	Die Einzelfallstudie	112
5.2.	Die komparative Methode	117
6.	FORSCHUNGSSTRATEGIE II : AUSWAHLMETHODEN	124
6.1.	Auswahl von Organisationen	124
6.2.	Auswahl von Arbeitsgruppen bzw. Kontexten	127
6.3.	Auswahl von individuellen Akteuren	132
7.	FORSCHUNGSSTRATEGIE III : ERHEBUNGSMETHODEN	134
7.1.	Zur Erhebung von Merkmalen der Situation des Handelns	134
7.2.	Zur Erhebung von Merkmalen der Person	137
7.3.	Zur Erhebung von Merkmalen des sozialen Handelns	143
7.4.	Feed-back-Verfahren	151
8.	FORSCHUNGSSTRATEGIE IV : ANALYSEMETHODEN	153
8.1.	Zur Messung des Einflusses von Merkmalen der formalen Organisation auf das Verhalten von Vorgesetzten	159
8.1.1.	Der Einfluß der Gruppengröße auf das Verhalten von Vorgesetzten	160
8.1.2.	Der Einfluß der Qualifikation der Gruppe auf das Verhalten von Vorgesetzten	177
8.2.	Zur Messung des Einflusses von Merkmalen der informellen Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen	187

8.2.1. Der Einfluß der Wertorientierung der Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen 189
8.2.2. Der Einfluß der Kohäsion der Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen 202
8.3. Zusammenfassung und Perspektiven für weitere Arbeit 216

BIBLIOGRAPHIE 222

E I N L E I T U N G

Seit etwa 10 Jahren dominiert in der empirischen Organisationssoziologie eine Forschungsrichtung, deren Untersuchungsobjekt die formale Organisationsstruktur als von den Verhaltensäußerungen der individuellen Organisationsmitglieder weitgehend unabhängige Realität sui generis ist. Ziel dieser Forschungsrichtung ist die Konstruktion einer systematischen Theorie formaler Organisationen; bevorzugte Untersuchungsform ist die quantitativ vergleichende Untersuchung einer Vielzahl von Organisationen und als Analysemethoden werden vor allem Faktorenanalyse und Verfahren der multivariaten Analyse verwendet.[1)]

Während in der empirischen Organisationssoziologie seit dem 2. Weltkrieg zunächst das Verhalten in Organisationen - insbesondere die informellen Beziehungen und nicht-offiziellen Verhaltensmuster in Organisationen - im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen,[2)] rückte etwa seit Mitte der

---

1) Entscheidende Wegbereiter dieser Forschungsrichtung waren die beiden einflußreichen Bücher von Amitai ETZIONI (1961, 1975) und Peter M. BLAU, W. Richard SCOTT (1963).
Die wichtigsten Vertreter dieser Forschungsrichtung sind in den USA Peter M. BLAU und seine Mitarbeiter und in Großbritannien die "Aston Gruppe" um Derek S. PUGH. Auf dem europäischen Kontinent hat diese Forschungsrichtung bisher weniger Verbreitung gefunden, doch scheint sie auch hier zuzunehmen. Vgl. Herbert KUBICEK, Michael WOLLNIK (1975). Diese Autoren geben einen guten Überblick über die Forschungen der Aston Gruppe. Eine Darstellung des unter der Leitung von Peter M. BLAU durchgeführten Forschungsprogramms findet sich in Wolf V. HEYDEBRAND (1973, S. 43-49).

2) Die wichtigsten Untersuchungen stammen von Philip SELZNICK (1949), Alvin W. GOULDNER (1954), Peter M. BLAU (1955, 1963), Seymour M. LIPSET, Martin A. TROW, James S. COLEMAN (1956) und Michel CROZIER (1964).

sechziger Jahre zunehmend die Suche nach den Konstitutionsbedingungen und Determinanten formaler Organisationsstrukturen in den Vordergrund. Gefragt wurde immer weniger danach, wie unterschiedliche gegebene Eigenschaften einer Organisation das Verhalten von Individuen und Gruppen beeinflussen, vielmehr wurde zunehmend nach den Interdependenzen und Determinenten von Eigenschaften der Organisation selbst, d.h. nach Eigenschaften, die Organisationen als Ganzes kennzeichnen, gefragt.

Grundthesen dieser neueren Richtung sind: "Organizations are not people" und "Organizations have formal structures that can be studied apart from the people in the organizations" (Norman P. HUMMON, 1972, S. 282). So läßt sich die These vertreten, daß der Mensch als handelnder Akteur in Organisationen mehr und mehr aus der empirischen Organisationssoziologie verdrängt wurde. Im überwiegenden Teil empirisch fundierter Theoriebildungsversuche ist kein Raum für individuelle Akteure und interpersonelles Verhalten.

Wenn auch der andauernde große Erfolg der makroskopischen, strukturalistischen Organisationssoziologie nicht ernsthaft bestritten werden kann, so ist doch zu fragen, ob die relative Vernachlässigung der mikrosoziologischen Untersuchung individuellen und interpersonellen Verhaltens in formalen Organisationen nicht zu einer Verarmung der Organisationssoziologie führt, wenn nicht schon geführt hat. Wenn man, wie der Verfasser, der Ansicht zuneigt, daß der mikrosoziologischen Organisationstheorie per se nicht weniger Relevanz zukommt als der makrosoziologischen, ja daß die makrosoziologische Analyse

von Interdependenzen zwischen Merkmalen der formalen Organisationsstruktur (in Abhängigkeit von Umweltbedingungen) einer Ergänzung der Untersuchung mikrosoziologischer Prozesse und Mechanismen, die die formalen Strukturen "in Gang halten" notwendig bedarf,[1] dann besteht aller Anlaß, kritisch nach den Gründen für den Rückgang der mikrosoziologischen Organisationsforschung zu fragen. Insbesondere ist zu fragen, ob diese Gründe nach wie vor sachlich gerechtfertigt sind - wenn sie es je waren - oder inzwischen weggefallen sind. Diese Frage erscheint umso berechtigter, als sich der entscheidende "Paradigmenwechsel" nach Ansicht maßgeblicher Autoren bereits vor etwa 10 Jahren vollzogen hat.[2]

Die relative Vernachlässigung der mikrosoziologischen Analyse des Verhaltens in komplexen Organisationen kann weitgehend auf folgende Sachverhalte zurückgeführt werden:

a) die Diskrepanz zwischen hochkomplexen theoretischen Begriffssystemen und Theorien des sozialen Handelns und Verhaltens einerseits und vergleichsweise simplizistischen empirischen Kategorien und Modellen andererseits;

b) die Erkenntnis der immanenten Grenzen der intensiven, qualitativen Fallstudien als eine Untersuchungsform, die dem zunehmenden Interesse an systematischer Theoriebildung nicht entspricht;

c) die schnelle Verbreitung der elektronischen Datenverarbeitung in den Sozialwissenschaften, die es ermöglicht, weitaus größere Datenmengen als vorher mit Hilfe ausgefeilter Analysetechniken zu bewältigen.

---

1) Vgl. hierzu Peter M. BLAU (1974, S. 110 ff); John BREWER (1971, S. 475 ff), Chris ARGYRIS (1972, S. 1-19, 70 ff).

2) Vgl. Michel CROZIER (1976, S. 193 ff).

Zwischen der allgemeinen Soziologie des sozialen Handelns und der (speziellen) verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung scheint traditionell eine unüberbrückbare Kluft zu bestehen, die CYERT und MARCH (1975, S. 70) so charakterisieren: "Das traditionelle eigentliche Dilemma der Organisationstheorie bestand darin, daß man einerseits alle für relevant erachteten Merkmale einer Organisation in die Theorie übernahm und sie damit unanwendbar machte, andererseits das Modell zu einem derart vereinfachten System reduzierte, daß es dadurch unrealistisch wurde."

Die wichtigsten mikrosoziologischen Untersuchungen des Verhaltens in Organisationen - diejenigen von SELZNICK, GOULDNER, BLAU, LIPSET et al. und CROZIER - nehmen kaum Bezug auf die überkomplexen Theorien sozialen Handelns. Auch der bisher wichtigste Versuch, abstrakte Handlungstheorie und empirische Mikroanalyse miteinander zu verknüpfen, die Zusammenarbeit zwischen PARSONS und BALES, ist Wissenschaftsgeschichte geblieben und hat der mikrosoziologischen Untersuchung des Verhaltens in komplexen Organisationen für die Folgezeit keine nachdrücklichen Impulse verleihen können. Die Handlungs- und Verhaltenstheorien hatten für die empirischen Forscher eher abschreckende Wirkung und förderten keinesfalls die Integration allgemeiner Handlungs- und Verhaltenstheorien und empirischer Daten und somit die Entwicklung einer gleichermaßen theoretisch und empirisch fundierten mikrosoziologischen Organisationstheorie.

Ein zweiter wichtiger Grund für den Rückgang der Untersuchung des Verhaltens in komplexen Organisationen ist die zunehmende Erkenntnis der immanenten

Grenzen der intensiven, qualitativen Fallstudie als Untersuchungsform. Innerorganisatorisches Verhalten wurde fast immer nur im Rahmen von qualitativen Fallstudien untersucht. Die Bedeutung dieser Studien liegt vor allem in der Entdeckung und theoretischen Formulierung von Verhaltensmustern und Mechanismen geringen Abstraktionsgrades, denen im allgemeinen exemplarische Bedeutung zugemessen wird. Die wichtigsten sind SELZNICKs "cooptative mechanism", GOULDNERs "indulgency pattern", BLAUs "consultation pattern" und CROZIERs "circulus vitiosus". Diese "klassischen" Fallstudien haben viel dazu beigetragen, Max WEBERs Idealtyp der Bürokratie empirisch zu relativieren, die Aufmerksamkeit auf vorher vernachlässigte Aspekte komplexer Organisationen zu lenken und haben die Organisationssoziologie um wichtige neue theoretische Konzepte bereichert. Und hierin liegt auch die besondere Bedeutung von intensiven, qualitativen Fallstudien: in der empirischen Bestimmung erforschbarer und forschungswürdiger soziologischer Probleme, in der empirisch fundierten Entwicklung theoretischer Konzepte und Hypothesen, in der Entwicklung und Testung von Forschungsinstrumenten und der Ergänzung breit angelegter, extensiver, repräsentativer Untersuchungen durch "meaningful insights".

Mit dem zunehmenden Interesse an empirischen Generalisierungen und systematischer Theoriebildung wurden jedoch die prinzipiellen Schwächen der Einzelfallstudie als Untersuchungsform immer deutlicher. Inwieweit sind zunächst für exemplarisch gehaltene Verhaltensmuster wirklich typisch, repräsentativ und theoretisch belangvoll? Unter welchen

Bedingungen entstehen sie? Welche unterschiedlichen Formen nehmen sie je nach der Situation an? Diese und ähnliche Fragen können im Rahmen von Fallstudien nicht adäquat beantwortet werden. Derartige Spezifizierungen und Generalisierungen erfordern die Einbeziehung einer Vielzahl unterschiedlicher Fälle, einen eher extensiven, vergleichenden und quantifizierenden Forschungsstil.

Seit Mitte der sechziger Jahre setzte sich dann dieser neue Forschungsstil mehr und mehr durch. Die neue Forschungsstrategie vergleichender Untersuchungen relativ großer samples führte beinahe zwangsläufig dazu, daß die einzelnen Fälle weniger intensiv untersucht werden konnten und daß man sich auf Variablen beschränkte, die relativ leicht zu erheben sind. Der Verzicht auf die intensive und ganzheitliche Erfassung des einzelnen Falles, die für Fallstudien typisch ist, führte dazu, daß man als Untersuchungsobjekt die vergleichsweise leicht zu erhebende formale Organisationsstruktur gegenüber den viel komplexeren und schwieriger zu erhebenden Sachverhalten des interpersonellen Verhaltens in formalen Organisationen bevorzugte. Das Interesse an empirischen Generalisierungen und systematischer Theoriebildung mittels multivariater Analysetechniken führte so zu einer Verdrängung der Untersuchung interpersonellen Verhaltens in Organisationen zugunsten der Untersuchung der formalen Organisationsstruktur.

Diese Tendenz wurde noch verstärkt durch die schnelle Verbreitung der elektronischen Datenverarbeitung und relativ einfach zu handhabender sozialwissenschaftlicher Computerprogramme, die es ermöglichen,

große Datenmengen mittels ausgefeilter Analysetechniken sehr differenziert, quasi experimentell zu analysieren. - Insgesamt läßt sich also feststellen, daß sowohl spezifisch soziologische als auch exogene Gründe für die Vernachlässigung der Untersuchung innerorganisatorischen Verhaltens verantwortlich sind.

So plausibel die Wandlungen von Untersuchungsformen und inhaltlichen Fragestellungen auch sein mögen, sie rechtfertigen keineswegs die Verbannung des Menschen aus der Organisationssoziologie und die damit verbundene thematische Verengung der Forschung. Die Analyse interpersonellen Verhaltens ist nicht notwendigerweise an die Untersuchungsform der qualitativen Fallstudie gebunden. Man kann interpersonelle Verhalten ebensogut auch im Rahmen quantitativ vergleichender Untersuchungen von Interaktionseinheiten untersuchen. Die neuen Analysetechniken der multivariaten Analyse und der Einsatz der EDV können prinzipiell auch für mikrosoziologische Untersuchungen fruchtbar gemacht werden. Schließlich sind nur sehr wenige ernsthafte Versuche gemacht worden, theoretische Handlungs- und Verhaltensparadimata in empirisch handhabbare Modelle und adäquate Forschungsstrategien zu übersetzen. Üblicherweise werden theoretisch anspruchsvolle bzw. theoretischen Anspruch heischende Modelle und Programme entworfen und sehr ausführlich beschrieben und dann abschließend mit einem disproportional knappen "Forschungsleitfaden" versehen, dem in den meisten Fällen eher eine Art Alibifunktion für empirische Anwendbarkeit zukommt, als daß es sich hierbei um empirisch anwendungsfähige Forschungsstrategien und -methoden handelt. Fast nie wird die empirische Ebene selbst erreicht.

Hinzu kommt, daß die mikroskopische Analyse interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen im Zusammenhang mit in den letzten Jahren neu entstandenen Forschungsthemen wie innerbetriebliche Partizipation, Humanisierung der Arbeit und Handlungsspielraum in Organisationen eine ganz neue Bedeutung gewinnt.

Es besteht also Anlaß genug, theoretischen und methodischen Problemen der mikrosoziologischen Analyse sozialen Handelns vor dem Hintergrund dieser neuen Entwicklungen wieder verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken und neu zu beleben. In diesem Kontext ist das Anliegen unserer Untersuchung zu sehen: wir versuchen, einen neuen, gangbaren Weg für die empirische Untersuchung interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen zu zeigen, der gekennzeichnet ist (1) durch ein unter den Bedingungen praktischer empirischer Forschung mögliches Höchstmaß an theoretischer Fundierung und (2) durch die Einbeziehung und Anwendung neuer Forschungstechniken, speziell der Mehrebenen- und Kontextanalyse. Hierbei wird es wesentlich darauf ankommen, die traditionelle Kluft zwischen den überkomplexen Kategoriensystemen der "grand theory" und den theorielosen ad hoc-Ansätzen des "abstracted empirizism" zu überwinden. Wir glauben, daß dieses Dilemma am ehesten zu bewältigen ist, wenn von einem umfassenden theoretischen Paradigma ausgeht bzw. ein solches konstruiert, das konsistente Leitlinie für den gesamten Forschungsprozeß sein kann, angefangen von der Bestimmung der methodologischen Grundposition und den theoretischen Grundbegriffen bis hin zur Entwicklung einer integrierten Forschungsstrategie, die die Wahl der adäquaten Auswahl-, Erhebungs- und Analysemethoden umfaßt.

1. ZUM KONZEPT DES PARADIGMAS

Seit Thomas S. KUHNs "Structure of Scientific Revolutions" (1962) erlebt das Paradigmakonzept nicht nur in der wissenschaftstheoretischen (-philosophischen, -geschichtlichen) Literatur sondern auch in der Einzelwissenschaft "Soziologie" eine enorme Popularität. Die inflatorische Verwendung des Begriffs bleibt in den meisten Fällen unscharf und unreflektiert. Definitionsversuche sind die Ausnahme. Man gewinnt den Eindruck, daß in den meisten Fällen traditionelle und "langweilig" gewordene Begriffe wie "Theorie", "theoretischen Bezugsrahmen", "theoretischer Ansatz" usw. bloß durch den "modischen" Begriff des Paradigmas ersetzt werden.

Diese übereifrige Rezeption des Paradigmabegriffs durch die Soziologen im Anschluß an KUHN erscheint verwunderlich, da bedeutende Soziologen lange vor Kuhn das Paradigmakonzept verwendet und seine Bedeutung für soziologische Forschung deutlich gemacht haben! Die WEBER-Exegeten scheinen bisher noch nicht bemerkt zu haben, daß Max WEBER schon in § 1 von "Wirtschaft und Gesellschaft" von "Paradigmata" spricht: "Die Begriffsbildung der Soziologie entnimmt ihr Material, als Paradigma, sehr wesentlich, wenn auch keineswegs ausschließlich, den auch unter den Gesichtspunkten der Geschichte relevanten Realitäten des Handelns. Sie bildet ihre Begriffe und sucht nach ihren Regeln vor allem auch unter dem Gesichtspunkt: ob sie damit der historischen kausalen Zurechnung der kulturwichtigen Erscheinungen einen Dienst leisten kann..."(Max WEBER

1972, S. 9). Wir wollen an dieser Stelle keine Exegese und Begriffsexplikation dieses Paradigmenbegriffs versuchen, sondern dies den einschlägigen Spezialisten überlassen.

Erstaunlicher als dies aber ist, daß viele Soziologen vergessen zu haben scheinen, daß Robert K. MERTON schon in seiner "Social Theory and Social Structure" ein Paradigma-Konzept eingeführt hat, das zwar enger gefaßt ist als KUHNs Konzept, dafür aber wesentlich klarer definiert ist und die Funktionen eines Paradigmas im Forschungsprozeß überzeugend dargelegt hat. Auf MERTONs wichtige Hinweise wird später zurückzukommen sein.

1.1. Unterschiedliche Bedeutungen des Paradigmabegriffs

Der unscharfe Gebrauch des Paradigmakonzeptes ist zum größten Teil jedoch auf KUHN selbst zurückzuführen; so zählt Margaret MASTERMANN (1974, S. 61-66) in einer kritischen Begriffsexplikation nicht weniger als 21 verschiedene Bedeutungen von Paradigma allein in der "Struktur wissenschaftlicher Revolutionen"! Es ist also keineswegs verwunderlich, daß ein so vages (wenn auch sehr bedeutendes) Konzept unterschiedliche Deutungen erfährt. In der soziologischen Literatur lassen sich drei zentrale Interpretationen des Paradigmabegriffs identifizieren:

a) Paradigma im Sinne von wissenschaftlichen Konventionen; Wilhelm BALDAMUS (1973, S. 7-20) unterscheidet zwischen einem "theoretischen" und einem "empirischen" Paradigma. Er versucht nachzuweisen, daß "Theoretiker" und "Empiriker" sehr unterschiedliche und jeweils eigene, standardi-

sierte "Arbeitsweisen" entwickelt haben und "daß paradigmatische Erkenntnisse theoretischer und empirischer Art unabhängig voneinander zustande kommen; jedes der beiden Paradigmen zeichnet sich durch einen hohen Grad der Standardisierung bevorzugter Arbeitsweisen aus " (1973, S. 7).

b) Paradigma im Sinne von theoretischen Ansätzen; Karl Otto HONDRICH (1973, S. 263-281) unterscheidet sieben allgemeine, d.h. "objektübergreifende" Theorien bzw. Paradigmata der Soziologie: strukturell-funktionale Theorie, Rollentheorie, Systemtheorie, historischer Materialismus, Sozialisationstheorien, lern- bzw. verhaltenstheoretische Ansätze und den symbolischen Interaktionismus. Ähnliche Versuche liegen von Hans HAFERKAMP (1973, S. 28) vor. Derartige Klassifizierungen der allgemeinen Soziologie verwenden den Paradigmabegriff synonym mit den Begriffen "Theorie" und "theoretischer Ansatz" und wohl in erster Linie der sprachlichen Abwechslung halber.

c) Paradigma im Sinne von wissenschaftsphilosophischen Grundpositionen
Thomas P. WILSON (1973, S. 54-79) unterscheidet nach dem ihnen zugrundeliegenden Realitätsverständnis und der damit verbundenen allgemeinen Methodologie zwischen einem "normativen" und einem "interpretativen" Paradigma. Zum ersteren gehören verhaltenstheoretische, systemtheoretische, strukturfunktionalistische, konflikttheoretische und historisch-materialistische Ansätze, zum letzteren gehören die phänomenologischen Soziologien (symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie). Dem "normativen" Paradigma

liegt ein naturwissenschaftliches Verständnis von Realität zugrunde (sinnlich wahrnehmbare Wirklichkeit; sensorischer Materialismus), dem "interpretativen" Paradigma ein geisteswissenschaftlich-phänomenologisches Realitätsverständnis (Realität als symbolische Konstruktion von Menschen). Das erste Paradigma implizierte als allgemeine Methodologie die Erklärung, das zweite Paradigma die verstehende Methode.

Diese drei hauptsächlichsten Interpretationen des Paradigmabegriffs werfen folgende Fragen auf: Ist es zweckmäßig, mehrere Paradigmabegriffe zu unterscheiden, etwa einen methodologischen, einen inhaltlichen und einen wissenschaftsphilosophischen? Oder ist es zweckmäßiger, einen umfassenden Paradigmabegriff zu postulieren, der diese drei Unterscheidungen als Komponenten enthält? Ist das Paradigmakonzept überhaupt notwendig? Ist es bloß ein modisches Etikett oder vermittelt es neue, sinnreiche Perspektiven?

Mit der letzten Frage ist der Hinweis für das entscheidende Kriterium zur Beantwortung der Fragen gegeben: die Einführung eines neuen Begriffs ist nur dann zweckmäßig und sinnvoll, wenn mit dem neuen Begriff auch neue Sachverhalte, Perspektiven und Probleme erschlossen und bezeichnet werden, die von bestehenden Begriffen nicht abgedeckt sind. Alles andere ist begriffliche Kosmetik, die nur zur Sprachverwirrung beiträgt.

1.2. Versuch einer Begriffsklärung

Im folgenden soll die These belegt werden, daß der Paradigmabegriff, so wie er von KUHN und vor diesem von MERTON gefaßt wurde, für die empirische Soziologie fruchtbar ist, weil er im Unterschied zu traditionellen Begriffen der Wissenschaftslehre die Interdependenz der nicht-empirischen (apriorischen, kategorialen) und empirischen Komponenten des Forschungsprozesses konzeptualisiert und diesen einheitlichen und ganzheitlichen Charakter des erfahrungswissenschaftlichen Forschungsprozesses perspektivisch vermittelt.

MERTON (1968, S. 69) verwendet den Paradigmabegriff im Zusammenhang mit dem Begriff der Kodifikation soziologischer Theorie. "Codification is the orderly and compact arrangement of fruitful procedures of inquiry and the substantive findings that result from this use." Kodifikation geschieht auf der Basis von Paradigmen, die die mehr oder weniger impliziten Vermutungen, Begriffe, Aussagen, die Verfahrenslogik und substantiellen Befunde soziologischer Arbeit erhellen, bewußt machen und auf eine "formula" bringen. Die Kodifikation bestehenden Wissens wird somit zu einem Leitfaden für künftige Forschung. "The paradigm represents the hard core of concept, procedure and inference in ... analysis" (1968, S. 104). Somit ist klar, daß der Begriff des Paradigmas schon bei MERTON den gesamten Forschungsprozeß von der Begriffsbildung bzw. -klärung über die Verfahrenstechniken bis zu den inhaltlichen Schlußfolgerungen umfaßt und auf der Basis bestehenden Wissens eine umfassende Orientierung für weitere Forschung liefern soll.[1)]

[1)] Allerdings hebt dieses Paradigmakonzept wohl eher auf den Entdeckungs- als auf den Begründungszusammenhang ab.

Genau diesen Zweck haben auch die von MERTON selbst formulierten Paradigmen, sein berühmtes Paradigma für funktionale Analyse in der Soziologie, und seine weiteren Paradigmen für abweichendes soziales Verhalten, für "racial intermarriage" und "racial prejudice and discrimination" (vgl. 1968, S. 69). MERTON gibt auch fünf wichtige Funktionen des Paradigmas an, die die gerade skizzierten Grundideen präzisieren (1968, S. 70 ff). Doch nützlicher noch als MERTONs Ideen scheint uns die neuere Konzeption von Rolf ZIEGLER im Anschluß an KUHN zu sein, so daß auf eine weitergehende Interpretation von MERTONs Paradigmakonzept hier verzichtet werden kann.

Wir haben bereits auf die vielfältigen Bedeutungen des Paradigmabegriffs bei KUHN hingewiesen, die eine Fülle unterschiedlicher Interpretationen zulassen und wahrscheinlich zur Stützung und "Rechtfertigung" sehr divergierender Intentionen verwendet werden können.

Wir wollen jedoch an dieser Stelle keine Explikation des vielschichtigen und vieldeutigen KUHNschen Paradigmabegriffs versuchen, sondern statt dessen der Interpretation eines Soziologen folgen, die für unsere Zwecke sehr brauchbar ist. Rolf ZIEGLER (1968, S. 3) versteht unter Paradigmen "Vorstellungen von der 'Aufspaltung der Wirklichkeit' in mögliche Einheiten der Analyse, von der Relevanz bestimmter Gruppen von Faktoren für ihre Beschreibung und von der Art und Richtung der Beziehungen zwischen diesen Faktoren. Oft kleiden sich diese Vorstellungen in die Form philosophischer Prinzipien. Die Paradigmen entstammen zumeist der allgemeinen philosophischen Diskussion und den theoretischen Grundkonzeptionen anderer 'erfolgreicher' Wissenschaften. Sie steuern den Forschungsprozeß,

verhindern also, daß er zu einem bloßen Lernen durch 'Versuch und Irrtum' wird und werden in dieser Funktion von den Theorien abgelöst, die im Laufe der Entwicklung einer Disziplin konstruiert werden."

Wir versuchen im folgenden zu begründen, warum diese umfassende Deutung des Paradigmakonzeptes als sehr nützlich und weiterführend zu charakterisieren ist; in einem ersten Schritt werden die einzelnen Komponenten des komplexen Begriffs analysiert, um dann in einem zweiten Schritt die Bedeutung der Integration der einzelnen Komponenten zu einem forschungsleitenden Gesamtkonzept zu zeigen.

Fünf Komponenten des Paradigma-Konzeptes erscheinen uns besonders wichtig:

1. Ein Paradigma enthält eine wissenschaftsphilosophische oder wissenschaftslogische Grundposition hinsichtlich der allgemeinen Methodologie der Forschung. Von besonderer Bedeutung für die mikrosoziologische Analyse sozialen Handelns ist hierbei die Entscheidung zwischen der geisteswissenschaftlichen oder enger, phänomenologischen Methode des Verstehens und der naturwissenschaftlichen Methode des Erklärens. Ein Paradigma im hier verstandenen Sinne enthält Implikationen darüber, ob die Forschungsaktivitäten darauf gerichtet sind, beobachtete Regelmäßigkeiten statischer oder dynamischer Natur durch theoretische Prinzipien oder Sätze deduktiv zu erklären oder den von den involvierten Akteuren gemeinten Sinn ihres Handelns durch ein "Hineinversetzen" in

sie, intuitiv zu verstehen.[1)]

2. Ein Paradigma enthält, wenn auch keine komplette Theorie, so doch zumindest theoretische Kategorien(systeme), die der (empirischen) Erfahrung vorausgehen, - also nicht-empirische Bestandteile der Forschung sind, - und den Erfahrungsbereich für die empirische Forschung erst "aufschließen." "Ohne sie (gäbe es) für uns gar keine Gegenstände, weil sie erst die Gegenstände für das Bewußtsein schaffen " (Ernst VON ASTER, 1975, S. 281). Sie beziehen sich "um mit Kant zu sprechen auf 'Gegenstände überhaupt'". Ihre Hauptfunktion ist "die systematische Definition und transzendentale Deskription der Wirklichkeitsdimension, in der alle möglichen Gegenstände beheimatet sind, deren Untersuchung sich die Soziologie widmet"(René KÖNIG, 1963, S. 36). Zu den theoretischen Kategorien oder Grundbegriffen, die in dieser Untersuchung wichtig sind, gehören "soziales Handeln", "Interaktion", "Orientierung", "soziale Situation".

3. Ein Paradigma liefert eine theoretisch bestimmte Abgrenzung des Erklärungsobjektes bzw. der Einheit der Analyse. Zwar wird man sich in vielen

---

1) Gerade auf dem Gebiete der Mikrosoziologie, speziell der Handlungstheorie, sind wissenschaftsphilosophische und soziologische Sachverhalte auf das Engste miteinander verknüpft; eine Reflexion der allgemeinen methodologischen Grundlagen ist unerläßlich, weil verschiedene Auffassungen von sozialer Realität, ihrer Ermittlung und Deutung ins Spiel kommen, ohne die die eigentlich soziologischen Begriffe und Aussagen nicht "werkgerecht" erfaßt werden können. Die Interpenetration von Wissenschaftsphilosophie und Soziologie zeigt sich besonders deutlich im Werk von Peter L. BERGER und Thomas LUCKMANN (1969), bei dem sehr schwer entscheidbar ist, ob es eher eine Wissenssoziologie ist, wie der Untertitel suggeriert, oder eine Theorie sozialen Handelns.

Fällen - zunächst ganz unscharf - schon über den Gegenstandsbereich einer Untersuchung entschieden haben noch bevor man an so etwas wie ein Paradigma denkt; aber erst wenn man die zunächst vage, vorwissenschaftliche Vorstellung von dem, was man und wie man es untersuchen will, in einer wissenschaftlichen Terminologie formulieren kann und als wissenschaftliches Problem innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens bzw. unter einer konsistenten theoretischen Perspektive erfaßt hat, kann man im eigentlichen Sinne von einem Erklärungsobjekt oder der Einheit der Analyse sprechen.

4. Selektion der explikativen Variablen. Neben der theoretischen Bestimmung des Erklärungsobjektes liefert ein Paradigma eine Orientierung für die Auswahl der in Frage kommenden explikativen Variablen und ihrer Beziehungen zum Erklärungsobjekt. Wegen der prinzipiell unbegrenzten Anzahl möglicher Erklärungsvariablen, die zudem von sehr unterschiedlichem logischen Status sein können, ist es unumgänglich, übergeordnete Kriterien dafür zu haben, welche Variablen in die Erklärung einbezogen werden sollen und welche nicht. Insoweit ein Paradigma Annahmen über Beziehungen zwischen Variablen enthält, steuert es die Selektion der explikativen Variablen.

5. Schließlich hat ein Paradigma Implikationen für die Wahl der Forschungsstrategie: der Untersuchungsanordnung und der Methoden und Techniken der Datenerhebung und -analyse. So ergeben sich z.B. aus der allgemeinen methodologischen Grundposition (Komponente 1 des Paradigmakonzeptes) unmittelbare Konsequenzen für die Untersuchungs-

anordnung und die Erhebungs- und Analysetechniken: impliziert ein Paradigma die verstehende Methode, dann wird eine qualitative, intensive Fallstudie einer extensiven, quantitativ-vergleichenden Untersuchungsform vorzuziehen sein und als zentrale Erhebungstechnik Beobachtungsverfahren angemessener sein als etwa schriftliche Befragung. Schließlich würden die ermittelten Befunde im Falle eines "verstehenden Paradigmas" aus der Perspektive der beteiligten Akteure und von diesen selbst interpretiert, während beim "erklärenden Paradigma" nicht die Sinndeutungen der beteiligten Akteure, die der Forscher bloß vermittelt, sondern die des Forschers als Erklärung fungieren.

Nur wenn alle diese Komponenten bzw. Bedingungen gegeben sind, sprechen wir von einem Paradigma. Diese Auffassung von Paradigma ermöglicht eine klare Abgrenzung von den traditionellen Konzepten "Theorie", "theoretischer Bezugsrahmen", "theoretische Kategorien" usw. einerseits und "Forschungsstrategie", "Methoden", "Techniken" usw. andererseits. Ein Paradigma ist umfassender als eine Theorie, ohne eine Theorie vorauszusetzen. Es ist umfassender als eine Theorie, weil es außerdem eine Forschungsstrategie - zumindest rudimentär - impliziert; es ist "weniger" als eine Theorie, weil es früher da ist als eine ausgebildete Theorie. Denn ein Paradigma hat ja die Funktion, Orientierungsrahmen und "Werkzeugkasten" für die Entwicklung einer (noch nicht bestehenden) empirisch fundierten, kompletten Theorie zu sein und wird schließlich von einer voll ausgebildeten, bewährten Theorie abgelöst. - Aber wenn ein Paradigma auch keine komplette Theorie

implizieren muß, so doch notwendigerweise theoretische Kategorien als "die sachlogischen Voraussetzungen alles soziologischen Denkens und Forschens" (KÖNIG, 1973, S. 2).

Die Abgrenzung des Paradigmas von Methoden und Techniken dürfte aufgrund des vorher Gesagten unmittelbar evident sein, so daß dies hier nicht weiter ausgeführt werden muß. Erklärungsbedürftig ist hingegen die Abgrenzung der Begriffe Paradigma und Forschungsstrategie. Wir hatten bereits gesagt, daß ein Paradigma eine Forschungsstrategie impliziert; ein Paradigma umfaßt nicht nur die kategorialen Voraussetzungen der Forschung, sondern implizit auch die empirischen Elemente der Forschung. Ein Paradigma im hier verstandenen Sinne ist Leitfaden und Entscheidungsgrundlage für die Wahl der Untersuchungsanordnung, der Erhebungs- und Auswahlmethoden sowie der Analysemethoden, ohne diese jedoch von vorneherein im Einzelnen festzulegen. Eine derartige Festlegung der empirischen Forschungsinstrumente ist ex ante ja auch überhaupt nicht möglich, weil diese nicht nur im Hinblick auf die Forschungsziele und die theoretisch abgegrenzten Forschungsobjekte festgelegt werden können, sondern darüber hinaus auch im Hinblick auf die konkrete Beschaffenheit der Untersuchungsobjekte und höchst praktische Untersuchungsbedingungen wie personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen und Widerstände des Forschungsobjektes (Zugangsbedingungen, Auflagen für eine "reibungslose Durchführung", Informationsverweigerungen, Geheimhaltungs- und Anonymitätsvorschriften usw.) bestimmt werden müssen.

Wichtig an diesem Paradigma-Konzept ist uns vor allem die Betonung der Interdependenz und Integration der vor- bzw. nicht-empirischen, theoretisch-begrifflichen Konzeptualisierung und der Wahl einer empirischen Forschungsstrategie, die Konstruktion einer auf den Grundbegriffen der allgemeinen Soziologie basierenden theoretisch-begrifflichen Konzeptualisierung im Hinblick auf ihre empirische Anwendbarkeit, wie auch umgekehrt die Entwicklung einer Forschungsstrategie im Hinblick auf eine theoretisch und empirisch befriedigende Erfassung, Analyse und Erklärung des vom Paradigma definierten Untersuchungsobjektes. Die Notwendigkeit der Interdependenz und Integration von theoretischer Kategorienbildung und empirischer Forschung ergibt sich wissenschaftslogisch daraus, daß theoretische Kategorien einerseits erst positive Erfahrung begründen helfen sollen, indem sie "den Erfahrungsbereich erst auf(schließen), innerhalb dessen sich die Theoriebildung entwickelt" (KÖNIG, 1963, S. 35), empirische Erfahrung also transzendieren, andererseits aber ebenso auf empirischer Erfahrung und Forschung aufbauen, "indem sie die ihr unausgesprochen zugrunde liegenden Voraussetzungen kategorialer Natur herauszuarbeiten und zu systematisieren sucht" (1963, S. 42 f).[1)]

---

1) KÖNIG (1963, S. 41) weist darauf hin, daß "die Kategorienlehre regelmäßig aus einem Fundus bereits bestehender Forschungsergebnisse und Theorien (erwächst), die sie in einer systemwissenschaftlichen Sekundäranalyse auf ihre kategorialen Voraussetzungen hin gewissermaßen abhorcht. In dieser Weise prozedierte etwa Gabriel Tarde, als er den Begriff des Sozialen als "Interaktion" definierte, oder Emile Durkheim, als er den Begriff des "Sozialen Handelns" und den der "Normen" entfaltete, genauso Max Weber und viele andere bis hin zu George C. Homans oder Talcott Parsons. Es ist geradezu ein zentraler Zug aller dieser Soziologen, daß sie nicht ... um die "Möglichkeit" der Soziologie streiten, sondern in ihren Erwägungen von der Wirklichkeit der Forschung ausgehen."

Für die konkrete empirische Forschung ist die Verankerung ihrer Variablen in theoretischen Kategorien und Grundbegriffen der allgemeinen Soziologie insoweit notwendig, als sie mehr sein will als "abstracted empirizism" oder "Fliegenbeinzählerei", sondern theoretische Relevanz beansprucht. Die essentielle Angewiesenheit empirischer Forschung auf soziologische Theorie wird sehr deutlich von Gunnar MYDRAL (1958, S. 233) formuliert:
"Theory, therefore must always be a priori to the empirical observations of the facts. Facts come to mean something only as ascertained and organized in the frame of a theory. Indeed, facts as part of scientific knowledge have no existence outside such a frame. Questions must be asked before answers can be obtained and, in order to make sense, the questions must be part of a logically coordinated attempt to understand social reality as a whole. A non-theoretical approach is, in strict logic, unthinkable."

MERTON hält es für "reichlich naiv", wie DAHRENDORF anzunehmen, "'am Anfang jeder wissenschaftlichen Forschung (müsse nur) eine Tatsache oder Tatsachenmenge stehen..., die den Forscher erstaunen läßt'. Im Gegensatz dazu betont MERTON, seien sich alle Soziologen darüber einig, daß es einzig auf 'Probleme' ankomme; solche könne man aber nicht auf dem reichlich naiven Wege finden, den DAHRENDORF vorschlägt, als genüge es, die Frage 'Warum?' an irgendwelche vermeintlichen Tatsachen zu stellen, um zu Problemen vorzustoßen. Das heißt, die logische Situation auf den Kopf stellen. Die Tatsachen werden von den Fragestellungen bestimmt und nicht umgekehrt"(KÖNIG, 1969, S. 1279 f). Ähnlich weist auch Peter ATTESLANDER darauf hin, daß soziologische

Probleme als Forschungsziele erst aus ihrer Stellung innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens entstehen: "Der erste Schritt zur Vorbereitung einer empirischen Untersuchung besteht darin, das Forschungsziel genau zu formulieren. Dabei müssen wir uns darüber im klaren sein, daß ein Problem, welches wir untersuchen möchten, an sich noch kein konkretes Forschungsziel darstellt. Das Ziel ergibt sich erst aus der Stellung dieses Problems innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens" (ATTESLANDER, 1969, S. 292 f).

Die Notwendigkeit der Interdependenz und Integration der theoretischen und empirischen Komponenten des Forschungsprozesses und die Überzeugung, daß "Empirie und Theorie keineswegs Gegensätze, sondern verschiedene Stadien des Forschungsprozesses (sind)" (Erwin K. SCHEUCH, 1967, S. 203) dürften nun hinreichend begründet sein, und vor dem Hintergrund dieses Sachverhalts gewinnt die Bedeutung des Paradigmakonzeptes klare Konkuren: indem es die Einheitlichkeit und Gesamtheit des Forschungsprozesses perspektivisch beleuchtet und die theoretischen und empirischen Komponenten des Forschungsprozesses zu einem umfassenden und konsistenten Gesamtkonzept integriert, wird es "basis for codifying previous work" (MERTON, 1968, S. 69) und Leitfaden für weitere soziologische Forschung.

2. ZUR KONSTRUKTION EINES HANDLUNGSPARADIGMAS

Legt man diesen Paradigmabegriff zugrunde und durchsucht man die theoretische und empirische, die allgemeine und spezielle, d.h. hier organisationssoziologische Mikrosoziologie nach einem solchen Paradigma, das Leitfaden für eine gleichermaßen theoretisch fundierte wie empirisch erfolgreich anwendbare Analyse interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen sein könnte und in eine komplette Forschungsstrategie übersetzbar wäre, die die Untersuchungsanordnung, die Wahl der Erhebungs-, Auswahl- und Analysemethoden steuern könnte, so findet man, daß ein derartiges mikrosoziologisches Paradigma nicht existiert. Man findet hingegen auf der einen Seite eine Reihe allgemeiner Handlungs- und Verhaltenstheorien, auf sehr verschiedenen theoretischen Konzeptualisierungen basieren, divergierende Auffassungen der sozialen Realität voraussetzen und in der Regel ohne jeden Bezug zur empirischen Forschung bleiben. Die wichtigsten Theorien sind die Handlungstheorie (WEBER, PARSONS), die Verhaltenstheorie (HOMANS, MALEWSKI, THIBAUT und KELLEY), der Symbolische Interaktionismus (MEAD, BLUMER, ROSE) und die Ethnomethodologie (GARFINKEL). Auf der anderen Seite findet man eine große Zahl empirischer Untersuchungen (Feld- und Laborstudien) über Verhalten in Organisationen verschiedener Art, die in der Regel ohne jeden Bezug zu den allgemeinen mikrosoziologischen Theorien durchgeführt wurden. Zu den wichtigsten empirischen Untersuchungen interpersonellen Verhaltens in Organisationen gehören die bereits genannten Fallstudien von SELZNICK, GOULDNER, BLAU, CROZIER, sowie Forschungen in der Tradition der klassischen Verwaltungslehre, des WEBERschen

Bürokratiemodells, der Human Relations Theorie, des sozio-technischen Ansatzes, des individualpsychologischen und des Orientierungsansatzes. Auf diese Forschungsrichtungen wird später ausführlich zurückzukommen sein.

Ebenso wie beide Richtungen für sich selbst genommen große Anerkennung gefunden haben und zum festen Repertoire soziologischen Grundwissens gehören, so gilt doch andererseits auch, daß beide sich völlig nebeneinander her entwickelt haben und weiter entwickeln, kaum aufeinander Bezug nehmen und somit einander so gut wie nichts verdanken und zu einer Segmentierung der Mikrosoziologie geführt haben. So weist BALDAMUS darauf hin, daß so wichtige Ansätze wie die phänomenologische, ethnomethodologische symbolisch-interaktionistische und kritisch dialektische Soziologie von ihrem Programm her nicht-empirisch, wenn nicht anti-empirisch sind: "Ihre Vertreter haben lediglich ein negatives Merkmal gemeinsam, die Vermeidung statistisch-analytischer Verfahren" (1973, S. 8). Auch HAFERKAMP konstatiert: "Derartige kritikfähige Systeme (gemeint ist "die Formulierung der Thesen und Kategorien in einem System, das alle zu handlungstheoretischen Analysen und Explikationen erforderlichen Begriffe und Sätze enthält" und das empirischer Bewährung ausgesetzt wird), liegen nun in den einzelnen Theorien sozialen Handelns, wie sie von WEBER bis BERGER und LUCKMANN formuliert wurden, nicht vor. Ihre Ansätze sind größtenteils nicht auf empirische Prüfung angelegt"(1972, S. 21).

Theoretisch und empirisch orientierte Soziologen und Soziologieschulen haben jeweils eigene, voneinander sehr verschiedene wissenschaftliche Konven-

tionen und Arbeitsstile entwickelt, so daß BALDAMUS zuzustimmen ist, der zeigen kann, daß "Erkenntnisse theoretischer und empirischer Art unabhängig voneinander zustande kommen" und jede dieser beiden Grundrichtungen der Soziologie sich "durch einen hohen Grad der Standardisierung bevorzugter Arbeitsweisen aus(zeichnet)" (1973, S. 7).

Diese beiden unterschiedlichen wissenschaftlichen Konventionssysteme werden am deutlichsten, wenn man idealtypisch etwa PARSONs theoretische Konstruktionen mit dem rein empirischen Forschungsstil vergleicht, den HONDRICH (1973, S. 265 f) treffend als "Erklärung durch Faktoren-Sammlung" bezeichnet. Die prinzipiellen Unterschiede zwischen beiden Konventionssystemen werden schon sehr deutlich, wenn man ihre manifesten Zielsetzungen miteinander vergleicht. So sagt PARSON in der Einleitung zu einem seiner Hauptwerke, "daß es ihm um die 'Exposition und Illustration' eines 'konzeptuellen Schemas' gehe, bei dem er weder an 'empirischen Verallgemeinerungen' noch an 'Methodenfragen' interessiert sei, sondern einzig 'an der Analyse sozialer Systeme in Begriffen des Bezugssystems sozialen Handelns'. Das ist aber genau identisch mit dem, was wir im Vorhergehenden als soziologische Kategorienlehre bezeichnet haben" (KÖNIG, 1963, S. 39).

Ziel rein empiristischer Forschungsstrategien ist dagegen die statistische Erklärung eines Maximums oder eines per Konvention als hinreichend geltenden Maßes an Varianz der abhängigen Variablen. Unter rein pragmatischen Gesichtspunkten werden routinemäßig solange explikative Variablen bzw. Variablenbündel aus dem Reservoir der Soziologie ganz ekklektizistisch eingeführt, bis die Bedingung einer hinreichenden Erklärung an Varianz der

abhängigen Variablen erfüllt ist. Diese Strategie ist routinemäßig im Hinblick auf die Einführung einer begrenzten Anzahl von Faktoren, auf die per Konvention immer wieder zurückgegriffen wird: "Wir stellen fest, daß es im wesentlichen nur elf Typen von unabhängigen Variablen gibt: soziale Schicht, Einkommen, Beruf, Bildungsgrad, Geschlecht, Alter, Familienstand, Staats- oder Rassenzugehörigkeit (ethnic origin), Wohnsitz (urban-rural origin), Religion und politische Einstellung. Außerdem ist es bemerkenswert, daß für diese Beschränkung keine formalen Regeln vorliegen. Sie ist schlechterdings eine Sache der bevorzugten Arbeitsweise. Man weiß einfach aus praktischer Erfahrung, daß ein ganz bestimmtes Repertoire von unabhängigen Variablen zur Verfügung steht. Die Standardisierung des Repertoires läßt sich nur geschichtlich und pragmatisch erklären: aus der ursprünglich viel größeren Menge benutzter Variablen sind allmählich diejenigen unter den Tisch gefallen, die bei Erklärungsversuchen geringen oder keinen Erfolg hatten. Zu den 'erfolgreichsten' gehören etwa Alter, Geschlecht und Klasse" (BALDAMUS, 1973, S. 17). Ebensowenig wie sich das theoretisch-kategoriale Denken an unmittelbar beobachtbare Sachverhalte und somit an die "Reichweite" der gerade verfügbaren Beobachtungsinstrumente fesseln läßt, beschränkt sich die empiristische Forschung bei der Selektion explikativer Variablen auf Kategorien, Begriffe und Variablen eines ausgewählten, kohärenten Bezugssystems.

Die Unterschiedlichkeit beider Konventionssysteme zeigt sich sehr deutlich auch in ihren <u>begrifflichen Werkzeugen</u>. Naturgemäß sind die theoretischen Kategorien und Konstrukte der "grand theorists"

wesentlich abstrakter und komplexer als die beobachtungsnahen Begriffe und Variablen der "abstracted empirists". Während die Theoretiker immer differenziertere und umfangreichere Begrifflichkeiten konstruieren, müssen die Empiriker darauf bedacht sein, sehr sparsam mit ihren Variablen umzugehen, damit die Anzahl der Variablen in einem vernünftigen Verhältnis zur Anzahl der Fälle steht. Zwar setzen moderne Datenverarbeitungsanlagen der Berücksichtigung einer Vielzahl von Variablen kaum Grenzen, doch sind andererseits - unter wissenschaftstheoretischen Gesichtspunkten - einfache Erklärungen, die mit möglichst wenigen Variablen auskommen, hochkomplexen Erklärungssystemen vorzuziehen (OCKHAM's Raser).
Unterschiedliche Konventionen bestehen auch bei den Klassifikationsprinzipien. Während Empiriker mit "natürlichen" Klassifikationen arbeiten, die der Verteilung der Daten folgen, klassifizieren Theoretiker ihr Material nach ausschließlich logischen und theoretischen Gesichtspunkten (vgl. Gideon S. JOBERG, Roger NETT, 1968, S. 34).

Was die Aussagen beider Richtungen betrifft, so implizieren die Aussagen der Handlungstheoretiker meist prozessurale Abläufe ohne Raum-Zeit-Koordinaten (vgl. SCHEUCH, KUTSCH, 1975, S. 278), während die weitaus meisten empirischen Untersuchungen statisch oder höchstens komparativ-statisch (panels) angelegt sind - echte Prozeßanalysen sind zumindest in der Feldforschung äußerst selten - und ihre Aussagen auf raum-zeitlich begrenzte, gegebene Kontexte begrenzen müssen.

Die Mikrosoziologie interpersonellen Verhaltens ist also nicht-paradigmatisch und wird von zwei

divergierenden wissenschaftlichen Konventionssystemen gesteuert. Wenn man der Auffassung ist, daß es die primäre Aufgabe der Soziologie ist, soziologische Theorien zu konstruieren, die soziale Sachverhalte erklären und wenn man weiterhin davon überzeugt ist, daß soziologische Theoriebildung eine Interaktion von theoretischen Kategorien, die modellhaft miteinander verknüpft sein müssen und empirischen Daten voraussetzt, dann ist die konventionalisierte und institutionalisierte Segmentierung von Theorie ohne Forschungsstrategie und Empirie ohne Bezug zu allgemeiner Theorie eine "falsche Alternative" (Ralf DAHRENDORF, 1968, S. 139) und ein schwerwiegendes Dilemma,das den Fortschritt positiven Wissens behindert. Daraus ergibt sich als wichtige Aufgabe, einen Ausweg aus diesem Dilemma zu suchen. Das Paradigma-Konzept kann in dem umfassenden Sinne, in dem es hier vorgeschlagen wird, eine wirksame Strategie sein, die Desintegration der theoretischen und empirischen Komponenten des Forschungsprozesses zu überwinden, indem es ihre wechselseitige Abhängigkeit und die Notwendigkeit einer übergreifenden Gesamtperspektive und Gesamtstrategie konzeptualisiert.

Es erweist sich also als notwendig, ein eigenes Paradigma zur Analyse interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen zu konstruieren. Dieses Paradigma muß - wie wir oben zu begründen versuchten - folgende Komponenten enthalten: eine allgemeine methodologische bzw. wissenschaftstheoretische Grundposition, einige theoretische Kategorien oder Grundbegriffe, eine theoretisch bestimmte Abgrenzung des Erklärungsobjektes, ein theoretisch fundiertes Selektionsprinzip für die explikativen

Variablen sowie Implikationen für eine Forschungsstrategie, die die praktische empirische Anwendbarkeit und Bewährung des Paradigmas ermöglicht. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, hat man ein Paradigma, das Leitfaden für eine gleichermaßen theoretisch - in den theoretischen Kategorien der allgemeinen Soziologie - fundierte, wie empirisch anwendbare Analyse sein kann.

Für die Konstruktion eines theoretisch fundierten und empirisch anwendbaren Handlungsmodells zur Untersuchung interpersonellen Verhaltens in Organisationen kommen zwei hauptsächliche Ressourcen in Betracht: Grundbegriffe, Perspektiven und Konzeptualisierungen der allgemeinen Soziologie des Handelns und Variablen, Maße, designs und Forschungsstrategien spezieller, organisationssoziologischer Ansätze und Forschungen. Wir stützen uns bei der Konstruktion unseres Handlungsmodells auf beide Ressourcen, um ein Höchstmaß an theoretischer Fundierung und empirischer Anwendbarkeit zu erreichen. Zuerst untersuchen wir wichtige grundlegende Ansätze der allgemeinen Mikrosoziologie daraufhin, ob sich einige wenige zentrale Elemente und Perspektiven herauskristallisieren lassen, die allen gemeinsam sind, und anschließend "kreuzklassifizieren" wir die so gefundenen Grundelemente mit exemplarischen Ansätzen und Forschungsrichtungen der Organisationssoziologie, um zu kontrollieren, inwieweit diese in der allgemeinen Soziologie verankert sind und die Grundbegriffe und Perspektiven der allgemeinen Soziologie im Hinblick auf den besonderen Objektbereich spezifizieren.

2.1. Grundelemente und Perspektiven der allgemeinen Mikrosoziologie

"Wenn soziologische Theorie systematisch sein soll, dann muß sie auf einem Bezugssystem basieren, das die durch empirische Generalisierung aus dem Material der Soziologie selbst ableitbaren Kategorien transzendiert. Sie muß an ein paar Grundkategorien orientiert sein, die - wie Raum, Zeit, Masse, Bewegung usw. in der klassischen Mechanik - als beschreibende Kategorien die Grundlage jeder Analyse sozialer Phänomene abgeben" (DAHRENDORF, 1967, S. 223).

Eine Durchsicht der wichtigsten allgemeinen mikrosoziologischen Theorien zeigt, daß fast alle folgende drei Grundkategorien enthalten:

a) soziales Handeln oder Verhalten (als abhängige Variable), entweder als offenes, sichtbares, beobachtbares Verhalten oder als nicht beobachtbares, mentales Verhalten oder als Kombination beider Schichten des Handelns oder Verhaltens (Schichtmodelle);

b) Person oder Akteur im Spannungsfeld von voluntaristischer, autonomer, die soziale Wirklichkeit konstruierender Person einerseits und sozio-kulturell determiniertem, "übersozialisiertem", vielfältigen materiellen, sozialen und kulturellen "Zwängen" ausgesetztem Akteur andererseits;

c) Situation oder Umwelt oder Kontext des Handelns bzw. Verhaltens, entweder als strukturell bestimmte, äußerliche, den Akteuren vorgegebene Situation oder von den Akteuren subjektiv definierte oder konstruierte soziale Wirklichkeit oder als Kombination beider Aspekte von Situation.

Diese Behauptung sei mit folgenden Zitaten nur ganz rudimentär belegt (wichtiger ist die anschließend zu erörternde Frage nach der Definition, dem Stellenwert und der Verknüpfung der drei Grundkategorien in den allgemeinen Theorien). -
Der Bezug auf diese drei Grundkategorien ist am deutlichsten bei Talcott PARSONS (1951, S. 56).

"1. The frame of reference of the theory of action involves actors, a situation of action, and the orientation of the actor to that situation.

a) One or more actors is involved. An actor is an empirical system of action. The actor is an individual or a collectivity which may be taken as a point of reference for the analysis of the modes of its orientation and of its processes of action in relation to objects. Action itself is a process of change of state in such empirical systems of action.

b) A situation of action is involved. It is that part of the external world which means something to the actor whose behavior is being analyzed. It is only part of the whole realm of objects that might be seen. Specifically, it is that part to which the actor is oriented and in which the actor acts. The situation thus consists of objects of orientation.

c) The orientation of the actor to the situation is involved. It is the set of cognitions, cathexes, plans, and relevant standards which relates the actor to the situation."

Leopold VON WIESE (1966, S. 165 f) (als Vertreter der formalen Soziologie im Anschluß an Georg SIMMEL) schlug für die Analyse sozialer Prozesse folgende "Analyseformel" vor: P = H x S, wobei P = sozialer Prozeß (unterschieden werden Prozesse des Zueinander, des Auseinander und Mischprozesse), H = Haltung des Akteurs (sie ist ihrerseits wieder das Ergebnis angeborener Eigenarten und erworbener Erfahrungen), S = Situation des Handelns (sie besteht aus sachlichen Gegebenheiten und der der Haltung anderer Menschen). "Jeder soziale Prozeß ist das Ergebnis ("Produkt") aus einer persönlichen Haltung (H) und einer Situation (S)."

Ähnlich aufgebaut ist auch die Verhaltensformel von Kurt LEWIN (1963, S. 69) (als Begründer der experimentellen Kleingruppenforschung): "Im Prinzip wird allgemein angenommen, daß das Verhalten (V) eine Funktion der Person (P) und der Umwelt (U) darstellt: V = F (P, U), und daß P und U in dieser Formel wechselseitig abhängige Größen sind."

Alle drei Elemente finden sich auch in dem theoretischen Konstrukt der "Situation" von William J. THOMAS (als Mitbegründer des symbolischen Interaktionismus): "Eine Situation umfaßt 1. die objektiven Bedingungen, unter denen ein Individuum oder eine Gruppe handelt; 2. die vorher festgelegte Haltung des Individuums oder der Gruppe, die tatsächlich Einfluß auf ihr Verhalten hat; 3. das Bewußtsein des Individuums oder der Gruppe von diesen Haltungen und den Bedingungen" (Jürgen FRIEDRICHS, 1974, S. 46).

Auch im Werk des Verhaltenstheoretikers George C. HOMANS finden sich diese drei Elemente. In seinem

Schichtmodell der Gruppe unterscheidet HOMANS im Zusammenhang mit dem Konzept des Verhaltens zwischen "Aktivität" und "Interaktion", postuliert als wesentliches Persönlichkeitsmerkmal die "Gefühle" des Akteurs und begreift die Umwelt der Gruppe als "externes System" (1970, S. 59-64, 104-111).

Ähnliche Hinweise finden sich in fast allen grundlegenden Werken der allgemeinen Mikrosoziologie, bis auf eine bemerkenswerte Ausnahme: M. WEBER (1972). Er glaubt in seinem Kategoriensystem ohne den Situationsbegriff auskommen zu können und stößt prompt auf Kritik. "PARSONS kritische Ergänzungen zu den Weberschen Kategorien sozialen Handelns beziehen sich vor allem auf die mangelnde Berücksichtigung situationsspezifischer Faktoren der normativen Umwelt auf das individuelle Handeln" (Gabor KISS, 1975, S. 144). So spricht insgesamt gesehen alles dafür, daß eine allgemeine mikrosoziologische Theorie ohne die drei genannten Grundelemente nicht auskommen kann. Sie sind die fundamentalen Bausteine allgemeiner Handelns- und Verhaltenstheorien.

Die Bestimmung der kategorialen Voraussetzungen eines Handlungsparadigmas bleibt solange unvollständig, wie neben der Existenz der Grundelemente nicht auch deren Konzeptualisierungsmöglichkeiten und Modalitäten analysiert sind. Im folgenden untersuchen wir die grundlegenden Konzeptualisierungsmöglichkeiten der drei Handlungselemente.

a) Soziales Handeln oder Verhalten. Drei grundsätzliche Konzeptualisierungsmöglichkeiten sind zu unterscheiden:
   - soziales Handeln als offen sichtbares, beobachtbares Verhalten,

- soziales Handeln als inneres, nicht beobachtbares mentales Verhalten,
- soziales Handeln als äußeres und/oder inneres Verhalten.

Die erste Konzeptualisierungsmöglichkeit wird vor allem von den Behavioristen und den Verhaltenstheoretikern HOMANSscher Prägung bevorzugt. Sie postulieren eine soziale Realität im naturwissenschaftlichen Verständnis, die eng mit ihrem an den exakten Naturwissenschaften orientierten Wissenschaftsverständnis zusammenhängt. Demgegenüber postulieren die phänomenologischen Richtungen der Soziologie eine nicht-naturwissenschaftliche Realitätskonzeption; sie verstehen soziale Realität als subjektive Konstruktion der Wirklichkeit durch die handelnden Akteure. Dieses Realitätsverständnis hängt wiederum mit der Postulierung einer spezifisch geisteswissenschaftlichen Methode des "Verstehens" zusammen.

WEBER (1972, S. 1) nimmt eine Position ein, die sowohl äußeres als auch inneres Verhalten einschließt: "'Handeln' soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen,...". Ebenso schließt seine Methode Verstehen und Erklären ein, worauf er selbst deutlich hinweist.[1)]

Insgesamt gesehen ist HAFERKAMP (1975, S. 244) zuzustimmen, der darauf hinweist, daß die mikrosoziologischen Theorien insgesamt gesehen viel zu wenig beachten, "daß soziale Handlungen eine materielle Qualität haben. Sie konstituiert das,

---

1) Vgl. hierzu SCHEUCH, KUTSCH (1975), S. 290 f.

worauf sich der Sinn, die Orientierung, die Situationsdefinition beziehen: die durch und durch gegenständlichen Ausführungen der Akteure, ihr konkretes tatsächliches Tun und die Objekte, denen sie sich zuwenden, eine Dimension, die als eigener Aspekt sozialer Handlungen und nicht nur als Epiphänomen betrachtet werden darf...
So ist - aufs Ganze gesehen - mit der häufigen Vernachlässigung der materiellen Dimension des sozialen Handelns ein weiterer, für viele Folgeprobleme der mikrosoziologischen Analyse verantwortlicher Fehlbestand zu verzeichnen." -
Die Bestimmung grundlegender Dimensionen faktischen Handelns wurde von der allgemeinen Theorie fast völlig ausgelassen und ist weitgehend eine Domäne empirischer ad-hoc-Bestimmungen (geblieben).

Wir beschränken uns in dieser Untersuchung auf die äußere Schicht des Verhaltens, d.h. auf offenes, interpersonell beobachtbares Verhalten. Indem wir von Schichten des Verhaltens sprechen, erkennen wir an, daß die soziale Wirklichkeit mehrdimensional ist und von dem Alternativschema "beobachtbares Verhalten" vs. "mentales Verhalten" nicht adäquat erfaßt werden kann; soziale Wirklichkeit umfaßt sowohl äußeres als auch inneres Verhalten. Wir beschränken uns aus rein pragmatischen Gründen auf beobachtbares Verhalten als Erklärungsobjekt, weil dieses empirischer Analyse besser zugänglich ist und bisher, insbesondere was interpersonelles Verhalten betrifft, nur in völlig unzureichender Weise erforscht ist.

b) Person oder Akteur. Zwei grundsätzlich verschiedene Konzeptualisierungen des handelnden Akteurs sind zu unterscheiden:

- eine volutaristische Konzeption des Menschen, die die (relative) Autonomie der Person betont, ihm eine individuelle Orientierung zugesteht und Handeln als Wahl zwischen verschiedenen Alternativen versteht;
- eine deterministische Konzeption des Menschen, die eine "übersozialisierte Konzeption des Menschen" (Dennis WRONG, 1974, S. 281-291) postuliert und seine Bestimmtheit oder gar Unterworfenheit unter vielfältige materielle, soziale und kulturelle Zwänge hervorhebt.

So wie die erste Konzeption im Extremfall zum Psychologismus, tendiert die zweite Auffassung im Extremfall zur Milieutheorie.

Die voluntaristische Konzeption des Menschen wird am stärksten von den Phänomenologen betont, bei denen die Person Konstrukteur von Gesellschaft und sozialer Wirklichkeit ist. Differenzierte nicht-deterministische Konzeptualisierungen der Person finden sich vor allem bei WEBER und PARSONS, speziell in ihrer Entwicklung des Konzepts der Orientierung der Person bzw. des Handelns. Da wir das Konzept der Orientierung als das wichtigste und fruchtbarste im Zusammenhang mit dem Komplex "Person" im Rahmen einer Handlungs- und Verhaltenstheorie halten, sei es hier etwas differenzierter analysiert.[1)]

---

1) Eine Begründung für diese Auffassung wird in Teil 3.4. gegeben.

Im Werke WEBERs (1972) sind drei verschiedene Klassifikationen der Orientierung enthalten:

- die Orientierung am vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Handeln anderer (1972, S. 11);
- die nach der abnehmenden Sinnhaftigkeit und Rationalität des Handelns geordnete Orientierungskette "zweckrationales Handeln" (Benutzung von Gegenständen der Außenwelt und Erwartungen anderer Menschen als Bedingungen oder Mittel für eigene Zwecke) - "wertrationales Handeln" (Orientierung am "Eigenwert" eines Verhaltens, unabhängig vom Erfolg) - "affektuelles Handeln" (durch "aktuelle Affekte und Gefühlslagen" bestimmt) und schließlich - an der Grenze sinnhaft orientierten Handelns - "traditionales Handeln" (an der "eingelebten Orientierung" orientiertes Handeln) (1972, S. 12 f);
- die im Hinblick auf die Bestimmungsgründe sozialen Handelns konstruierte Orientierungskette am "Brauch" orientiertes Handeln ("tatsächliche Übung" des Handelns) - an der "Sitte" orientiertes Handeln ("lange Eingelebtheit" der tatsächlichen Übung) - an der eigenen "Interessenlage" orientiertes Handeln und an der "legitimen Ordnung" orientiertes Handeln (Konvention, Recht) (1972, S. 14 ff.).[1)]

Die zweite und dritte Orientierungskette sind eng miteinander verknüpft: zweckrationales und an der Interessenlage orientiertes Handeln entsprechen einander ebenso wie wertrationales und an der legitimen Ordnung orientiertes Handeln sowie traditionales und an Brauch und/oder Sitte orientiertes Handeln.

---

1) Vgl. hierzu auch Johannes WINCKELMANN (1967, S. 9 f).

Dieser skizzenhafte Rückgriff auf WEBERs Orientierungskonzept ist wichtig, weil es fundamentale Perspektiven für ein zu konstruierendes Handlungsparadigma sichtbar macht, die in dieser Arbeit von zentraler Bedeutung sind. In der Betonung der Orientierung am Handeln anderer wird deutlich, daß soziales Handeln adäquat nur als Inter-Aktionsprozeß aufgefaßt werden kann. Jede Konzeptualisierung von Handeln oder Verhalten, die die Reziprozitätsbeziehung nicht impliziert, ist unsoziologisch. Daher sind motivationstheoretische und psychologische Ansätze, die nur egos Motivationsstruktur im Blick haben, aus soziologischer Sicht wenig brauchbar.

Die zweite Orientierungskette weist sehr deutlich darauf hin, daß alternative Orientierungen möglich und üblich sind, und daß sozialem Handeln rationale und nichtrationale Orientierungen zugrunde liegen. Die Vorstellung vom Menschen als Nutzenmaximierer bzw. Schadensminimierer, wie sie der verhaltenstheoretischen Soziologie eigen ist,[1] stellt aus dieser Perspektive eine Verkürzung dar. Ein großer Teil des Alltagsverhaltens ist - nicht nur in seinen trivialen Aspekten - rein habituell und emotional bestimmt, und liegt unterhalb rationalistischer Nutzenkalküle.

Die dritte Orientierungskette betont ebenso wie die zweite die Möglichkeit alternativer Orientierungen; beide enthalten zudem die Vorstellung, daß die Bestimmungsgründe sozialen Handelns teils innernalb der Person liegen, teils außerhalb des Individuums in seiner sozio-kulturellen Umgebung wurzeln. Zu den innerhalb der

---

1) Vgl. hierzu Gerald EBERLEIN (1971, S. 117).

Person liegenden Bestimmungsgründen des Handelns gehören die eigenen zweckrationalen Interessen und die an der Grenze oder gar jenseits sinnhaften Handelns liegenden spontanen individuellen Affekte und Gefühlslagen; zu den außerhalb der Person liegenden Bestimmungsgründen des sozialen Handelns gehören als normativen Elemente der Sozialstruktur, die Bräuche, Sitten und die legitime Ordnung (Konvention, Recht). Mit dieser Bestimmung der Orientierung der Person nimmt WEBER eine "offene" Position zwischen voluntaristischen und deterministischen Konzeptionen des Menschen ein. Mit der Bestimmung von sozialem Handeln als Interaktion zwischen Personen, der "Zulassung" alternativer Orientierungsmöglichkeiten der Person bzw. des Handelns und der Erfassung von innerhalb und außerhalb der Person liegenden Bestimmungsgrößen sozialen Handelns liefert WEBER bis auf das noch fehlende Konzept der Situation des Handelns die wesentlichen Bausteine für ein mikrosoziologisches Handlungsparadigma.

PARSONS betont ebenso wie WEBER die Möglichkeit alternativer Orientierungen, die als "pattern variables" begrifflich erfaßt werden. Maximal sechs Gegensatzpaare, die "aus einer Aufspaltung des Gegensatzpaares Gemeinschaft - Gesellschaft bei Ferdinand TÖNNIES entstanden" (SCHEUCH, KUTSCH, 1975, S. 319), sind zu unterscheiden (1975, S. 318):

affektive vs. affektiv neutrale Orientierung;

partikularistische vs. universalistische Orientierung;

Orientierung an zugeschriebenen Eigenschaften (ascription)	vs.	Orientierung an erworbenen Eigenschaften (Leistung);
diffuse Orientierung	vs.	Orientierung an spezifischen Eigenschaften;
Kollektivbezug	vs.	Selbstbezug;
langfristige Orientierung	vs.	kurzfristige Orientierung.

"Die Analogie der Stellung dieser Handlungsalternativen im Werk von PARSONS zu WEBERs Arten des Handelns (zweckrational, wertrational, affektuell, traditional) ist offensichtlich" (1975, S. 325).[1)]

PARSONS postuliert, daß sich ein Akteur in Begriffen dieser Orientierungsalternativen vor seinem faktischen Handeln entscheiden muß. Jeder Handlungsakt setzt die Wahrnehmung bzw. Erkenntnis (cognition) und die Bewertung von möglichen Handlungsalternativen voraus. Der eigene Wille und die individuellen Interessen und Ziele des Handelnden (Motiv-Orientierung) einerseits und die vom Akteur internalisierten sozialen Werte und Normen (Wert-Orientierung) andererseits sind die Kriterien für die Wahl zwischen den Handlungsalternativen (vgl. DAHRENDORF, 1967, S. 223-227). Damit liefert PARSONS ebenso wie WEBER - und diesem sehr ähnlich - analytische Werkzeuge zur Bestimmung der Möglichkeiten und Grenzen der Wahlfreiheit des sozialen Handelns.

Während PARSONS hierin WEBER sehr ähnlich ist und nicht wesentlich über diesen hinausgeht,

---

1) Vgl. hierzu auch Edward SHILS (1975, S. 99 f).

führt er mit der Betonung der Situationsbezogenheit des Handelns ein neues, äußerst wichtiges Element der Mikroanalyse ein. Menschen orientieren sich in ihrem Handeln nicht an den Werten und Normen der Gesellschaft schlechthin, sondern an denjenigen gesellschaftlichen Werten und Normen, die in ihren Gesichtskreis kommen, die ihre relevante, primäre Umwelt darstellen, die die Situation des Handelns ausmachen. Der Situationsbegriff "vermittelt" somit zwischen Person und Gesellschaft, zwischen personalem und sozialem System. Situation ist eine Abbildung und Verdichtung von Eigenschaften des umfassenden sozio-kulturellen Systems, die von den beteiligten Akteuren wahrgenommen, definiert und bewertet werden. Die Situation des Handelns besteht aus kulturellen Objekten (Werte und Normen), sozialen Objekten (andere Individuen und Kollektive) und physikalischen Objekten (nicht-soziale Dinge). Diese Objekte der Situation sind der Bezugspunkt der Orientierung des Akteurs; die Orientierung des Akteurs bezieht sich auf die sozialen, kulturellen und physikalischen Objekte der Situation. Mit der Verknüpfung der Begriffe "Orientierung" und "Situation" ist ein entscheidender Schritt für die Analyse sozialen Handelns in komplexen sozialen Gebilden geleistet, weil nun das für differenzierte soziale Gebilde oder allgemeiner: für entwickelte Gesellschaften typische situationsspezifische Handeln konzeptuell faßbar wird.

Bevor wir die grundlegenden Konzeptualisierungen der Situation weiter analysiert werden, seien noch kurz die wichtigsten deterministischen Konzeptionen des Menschen skizziert; wir können uns hierbei kurz fassen, da sie für die Konstruktion

unseres Paradigmas keine Bedeutung haben. Deterministische Konzeptionen des Menschen finden sich vor allem in positivistischen Ansätzen der Soziologie und Psychologie, beim frühen DURKHEIM, bei den Behavioristen, Lerntheoretikern, verhaltenstheoretischen Soziologen und verschiedenen Motivationstheoretikern. Das Konzept der Motivation schließt i. a. Wahlhandeln aus; vielmehr steuern angeborene (primäre) Instinkte und Triebe und gelernte (sekundäre) Bedürfnisse das Verhalten. Das Stimulus - Response - Schema der Behavioristen schließt Wahlhandeln weitgehend aus. Verhalten wird als Reaktion auf einzelne Stimuli oder Stimuluskonfigurationen gedeutet. Das nicht beobachtbare intrapersonelle Bewertungs- und Wahlhandeln bleibt als "black box" unreflektiert. Auch in der verhaltenstheoretischen Soziologie bleiben Aspekte der Wahrnehmung und Bewertung von Handlungsalternativen im Dunklen. Das Verhalten der Akteure ist an utilitaristischer Nutzenmaximierung bzw. Schadensminimierung ausgerichtet, die als anthropologische Grundkonstante postuliert wird.
Beim frühen DURKHEIM finden sich ebenfalls deterministische Vorstellungen derart, daß durch Sanktionen abgesicherte soziale Werte und Normen die Individuen zwangshaft auf bestimmte Verhaltensweisen festlegen; später erkannte DURKHEIM jedoch die Bedeutung der Internalisierung sozialer Regelungen und kam somit zu einer soziologischen Vorstellung von Zwang im Sinne von sozialen Obligationen (vgl. PARSONS, 1968, Bd. 1, S. 378-390).

c) Situation, Umwelt, Kontext des Handelns.
"In den theoretischen Ansätzen der Soziologie hat das Konzept der 'sozialen Situation' eine größere Bedeutung als in der empirischen Forschung. Eingeführt durch THOMAS findet es sich bei PARSONS, in interaktionstheoretischen Ansätzen, seien sie phänomenologisch-deskriptiver Art wie bei GOFFMAN, symbolisch-interaktionistischer Art im Gefolge von MEAD, bei BLUMER, GARFINKEL, SCHÜTZ oder mehr psychologisch orientierten Ansätzen..." (FRIEDRICHS, 1974, S. 46). Dem ist hinzuzufügen, daß die soziale Situation auch in der verhaltenstheoretischen Soziologie als raum-zeitliche "Stimuluskonfigurationen" (Karl Dieter OPP, 1972, S. 82) von Bedeutung sind.Nur bei WEBER fehlt jeglicher Hinweis auf den Situationsbegriff.
Die grundsätzliche Bedeutung des Konzeptes der Situation wird in folgender Aussage von Herbert BLUMER (1962, S. 145) deutlich: "One primary condition is that action takes place in and with regard to a situation. Whatever be the acting unit - an individual, a family, a school, a church, a business firm, a labor union, a legislature, and so on - any particular action is formed in the light of the situation in which it takes place."
Situationen können ganz allgemein als "Komplexe von Handlungsbedingungen" definiert werden (FRIEDRICHS, 1974, S. 47). Zwei grundlegende Konzeptionen des Situationsbegriffs sind zu unterscheiden:
- Situationen als dem Handelnden äußere, strukturell bestimmte Handlungsbedingungen,
- Situationen als subjektive, symbolische Konstruktionen des Handelnden.

Der zweite, mehr von den beteiligten Akteuren als von der Sozialstruktur her konzipierte Situationsbegriff, wird von der phänomenologischen Soziologie bevorzugt. So sagt BLUMER (1962, S.145) (in Fortführung des obigen Zitates): "This leads to the recognition of a second major condition, namely, that the action is formed or constructed by interpreting the situation."

Der erste, strukturell bestimmte Situationsbegriff bildet Eigenschaften der umfassenderen materiellen, sozialen und kulturellen Umwelt im Mikrobereich ab, er ist ein Ausschnitt aus der umfassenden sozio-kulturellen Umwelt der Handelnden. Diese Eigenschaften sind den handelnden Akteuren als objektive Handlungsbedingungen vorgegeben, sie stellen eine Realität sui generis dar, die dem Handelnden äußerlich ist und außerhalb seiner Kontrolle liegt. Diese Konzeption des Situationsbegriffs wird von Soziologen vertreten, die DURKHEIM nahestehen, aber auch von verhaltenstheoretischen Soziologen (die sonst DURKHEIM aufgrund ihrer reduktionistischen Position ablehnen).

Wir bevorzugen in dieser Arbeit den strukturellen Situationsbegriff, weil er zwischen Makro- und Mikrostruktur, bzw. zwischen Makro- und Mikrosoziologie vermittelt und somit für Mehrebenen- und Kontextanalyse, die gerade darauf abzielen, beide Ebenen miteinander in Beziehung zu setzen, strategische Bedeutung hat. Kontextanalyse, wie sie hier versucht wird, setzt Situation als Realität sui generis voraus. Der strukturelle Situationsbegriff vermeidet Atomis-

mus, indem er nicht bloß die Person, sondern auch ihre primäre, d.h. unmittelbar verhaltensrelevante Umwelt im Auge hat (als Erhebungseinheit erfaßt), Subjektivismus, indem er die Existenz einer sozial relevanten Realität sui generis außerhalb der Kontrolle des Individuums postuliert und Voluntarismus, indem er auf die (äußeren) Grenzen der Handlungsfreiheit des Individuums und die Existenz sozialer, kultureller und materieller Zwänge hinweist.

2.2. Die theoretische Grundposition

Die Diskussion der wichtigsten allgemeinen mikrosoziologischen Ansätze zeigte, daß die Grundelemente einer allgemeinen Theorie des Handelns die Konzepte "Handeln", "Orientierung" und "Situation" sind. Diese Grundbegriffe erfahren aber in den verschiedenen Ansätzen mehr oder weniger unterschiedliche Konzeptualisierungen, sie werden unterschiedlich definiert und haben innerhalb der jeweiligen Ansätze verschiedene Stellenwerte. Als entscheidende Kriterien für eine Klassifikation der Ansätze wurden das jeweils zugrunde gelegte Verständnis der Wirklichkeit und - damit verbunden - die allgemeine methodologische Position sichtbar. Ohne Rekurs auf wissenschaftstheoretische und allgemeine methodologische Grundprobleme hängt jede Diskussion mikrosoziologischer Theorieansätze in der Luft; oft sind die Grenzen zwischen Wissenssoziologie und allgemeiner Soziologie kaum noch identifizierbar.

Die hier vertretene Grundposition wurde in der Auseinandersetzung mit phänomenologischen Ansätzen einerseits und eher "naturalistischen" Ansätzen andererseits gewonnen. Sie läßt sich wie folgt skizzieren:

1. Wir sind daran interessiert, äußeres, beobachtbares Handeln zu untersuchen. Wir gehen also von einem naturwissenschaftlichen Realitätsbegriff aus.

2. Hinsichtlich der Konzeptualisierung der Person versuchen wir eine Position einzunehmen, die zwischen einer voluntaristischen, psychologistischen und einer deterministischen, soziologistischen Position liegt. Die Personen verfügen über alternative Orientierungsmöglichkeiten des Handelns in Situationen. Wir postulieren aktiv handelnde Personen, die über ein Minimum an Wahlfreiheit und Autonomie des Handelns verfügen und in ihrem Verhalten sowohl von individuellen und spontanen Zielen, Interessen, Emotionen usw. als auch von sozio-kulturellen Werten und Normen geleitet werden. Die Personen sind nur in Extremfällen "übersozialisiert" und völlig vergesellschaftet, sie können auch "gegen die Gesellschaft" handeln.[1)]

3. Die Akteure orientieren sich bei ihrem Verhalten an den Gegebenheiten der sozialen Situation. Situationen sind Komplexe von äußeren, mehr oder weniger festgelegten und beeinflußbaren materiellen, sozialen und kulturellen Handlungsbedingungen. Ebenso wie sich Akteure an und in der Situation orientieren, bestimmt die Situation die äußeren Grenzen der Wahlfreiheit und Autonomie des individuellen Handelns. Die Elemente der Situation sind sowohl Objekte der Orientierung des Handelns wie Quelle von Handlungsrestriktionen und Zwängen.

4. Dieses Spannungsverhältnis zwischen über ein Minimum an Wahlfreiheit und Autonomie verfügender

---

1) Vgl. hierzu Heinz HARTMANN (1971).

> Person und äußerer, vorgegebener Situation als Komplex von sozialen, kulturellen und materiellen Handlungsbedingungen und Zwängen begrifflich zu erfassen und empirisch zu untersuchen ist der eigentliche Zweck unseres Handlungsparadigmas und der daraus abgeleiteten Forschungsstrategie.

Mit dieser Bestimmung der Grundelemente und übergeordneten Perspektive für die Konstruktion eines Handlungsparadigmas ist der erste, in der allgemeinen Mikrosoziologie wurzelnde Schritt geleistet. In einem zweiten Schritt ist nun diese allgemeine paradigmatische Skizze durch Rückgriff auf exemplarische Ansätze und Forschungsrichtungen der (speziellen) Organisationssoziologie zu einem kompletten Handlungsparadigma auszubauen und für die Analyse interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen zu spezifizieren.

2.3. Ansätze und Forschungsrichtungen der mikrosoziologischen Organisationssoziologie

Für die Konstruktion eines empirisch anwendbaren Handlungsparadigmas zur Erklärung interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen reicht der Rückgriff auf die theoretischen Kategorien und Perspektiven der allgemeinen Mikrosoziologie nicht aus. Diese kann nur die kategoriale Basis für ein Paradigma liefern, die der Spezifizierung und Operationalisierung durch die (spezielle) Organisationssoziologie bedarf. Erst die Verknüpfung von theoretischen Kategorien und Perspektiven der allgemeinen Mikrosoziologie und Variablen und Forschungsdesigns der speziellen Organisationssoziologie ermöglicht die Konstruktion eines theoretisch und

empirisch fundierten Paradigmas. Ebenso wie die Berücksichtigung der grundlegenden Kategorien der allgemeinen Mikrosoziologie eine theoretische Fundierung bewirkt, hilft die kritische Prüfung exemplarischer Forschungsrichtungen der Organisationssoziologie, ein empirisch anwendbares Paradigma zu entwickeln.

Im folgenden prüfen wir die wichtigsten Forschungsrichtungen der Organisationssoziologie daraufhin, inwieweit sie dazu beitragen, die drei Grundelemente unseres Handlungsparadigmas zu operationalisieren, d.h. in meßbare Variablen zu übersetzen, und zu spezifizieren im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit unter den besonderen Bedingungen der Wirklichkeit komplexer, formaler Organisationen. Ferner sind die von den verschiedenen organisationssoziologischen Ansätzen aufgeworfenen oder implizit enthaltenen Organisations- und Verhaltensprobleme, soweit sie für unser Paradigma von Bedeutung sein können, herauszuarbeiten. - Die wichtigsten Forschungsrichtungen sind die klassische Verwaltungslehre, Max WEBERs Bürokratiemodell, der soziotechnische Ansatz, die Human Relations Theorie, der psychologische Ansatz und der Orientierungsansatz.[1)]

---

1) Wir glauben, daß diese sechs Ansätze grundlegend für die empirische Organisationsforschung sind, weil in ihnen die grundlegenden Perspektiven und Konzepte der Organisationssoziologie entwickelt wurden. So basiert z.B. die z.Zt. herrschende strukturalistische Richtung sehr deutlich auf WEBERs Bürokratiemodell, wie sich vor allem im Werk von BLAU zeigt; der interessante (Außenseiter)Ansatz von ARGYRIS ist eine Kombination von klassischer Verwaltungslehre und MASLOWscher Motivationstheorie und die neo-klassische Theorie von CYERT, MARCH und SIMON basiert auf der klassischen Verwaltungslehre. Auch die Grundideen der Human Relations Theorie sind nach wie vor lebendig und für die Organisationstheorie unverzichtbar. Es wäre also unzutreffend zu behaupten, die älteren der genannten Ansätze seien über-

Die drei erstgenannten Ansätze heben vor allem die Bedeutung der strukturellen Aspekte der Organisation hervor, die vertikale und horizontale Differenzierung der Parameter Arbeit, Qualifikation, Macht (Herrschaft, Autorität), Belohnungen und Privilegien, Prestige usw. sowie der Technologie hervor. Da wir von einem strukturellen Situationsbegriff ausgehen und Situationen definieren als Ausschnitte der umfassenden Sozialstruktur der Organisation, sind diese Ansätze insbesondere für die Analyse von typischen, repräsentativen Situationen des Handelns in Organisationen relevant. Sie liefern die Prinzipien für eine begriffliche Erfassung,systematische Klassifikation von Handlungssituationen. Eine systematische und repräsentative Auswahl von Handlungssituationen kann ohne eine Berücksichtigung der Gesamtstruktur von Organisationen nicht getroffen werden. Hier zeigt sich deutlich die Notwendigkeit von Mehrebenen- und Kontextanalysen, die Notwendigkeit makrosoziologische Strukturanalyse und mikrosoziologische Handlungsanalyse miteinander zu verknüpfen und die strategische Bedeutung des Situationsbegriffs als "Drehscheibe" zwischen Makro- und Mikrosoziologie.

Während klassische Verwaltungslehre, Max WEBERs Bürokratiemodell und der sozio-technische Ansatz die Bedeutung der formalen, sozialen, kulturellen und materiellen Merkmale der Situation hervorheben, weist die Human Relations Theorie auf die informellen Merkmale der Situation hin. Die informellen Werte und Normen, die informelle Kontrolle, die (informelle) Gruppenkohäsion und das (informelle) Gruppenklima sind für den einzelnen Akteur ebenso äußerlich vorgegebene von ihm - zumindest kurzfristig - nur in Grenzen beeinflußbare "sozio-

logische Tatbestände" wie formale Regelungen und Arrangements und technologische Faktoren.

Ebenso wie wir im Anschluß an PARSONS auf der einen Achse unterschieden haben zwischen materiellen oder physikalischen, sozialen und kulturellen Objekten der Situation, unterscheiden wir auf der anderen Achse zwischen formalen und informellen Merkmalen der Situation. Formale Merkmale der Situation sind zugleich Merkmale der Organisation, d.h. sie sind den Akteuren von der Organisation (sleitung) bewußt und geplant vorgegebene Mechanismen und Arrangements, die dazu dienen (sollen), ihr Verhalten im Hinblick auf eine befriedigende oder optimale Zielerreichung zu mobilisieren zu koordinieren und zu kontrollieren. Informelle Merkmale der Situation sind von der Organisation(sleitung) nicht bewußt und geplant vorgegebene Eigenschaften der Gruppe, die sich spontan aus den Interaktionen der Gruppenmitglieder entwickeln und von der Organisation nur in Grenzen beeinflußbar sind.

Der psychologische Ansatz und der Orientierungsansatz betonen vor allem die Bedeutung der individuellen Dispositionen und Eigenschaften der handelnden Akteure. Der psychologische Ansatz stützt sich auf die Bedürfnisse der Akteure und versucht deren Handeln als Reduktion der Diskrepanz zwischen wahrgenommenen Bedürfnissen und den zu ihrer Befriedigung verfügbaren Mitteln zu erklären. Der Orientierungsansatz basiert demgegenüber auf von den Akteuren in Sozialisationsprozessen erworbenen und in die Organisation "mitgebrachten" sozio-kulturellen Orientierungsmuster und verweist somit auf die Verwurzelung individueller Orientierungen im sozio-kulturellen System der Gesellschaft.

2.3.1. Die klassische Verwaltungslehre

Die klassische Verwaltungstheorie besteht aus zwei separaten Gegenstandsbereichen: der klassischen Motivationstheorie und der klassischen Organisationstheorie (vgl. James G. MARCH, Herbert A. SIMON, 1958, S. 12).

Hauptvertreter der klassischen Motivationstheorie ist Frederick W. TAYLOR, der Begründer des "scientific management". "Die 'wissenschaftliche Betriebsführung' verbindet eine Untersuchung der physischen Leistungsfähigkeit eines Arbeiters - die auch heute noch die Grundlage für die von Ingenieuren ("Refaleuten") aufgestellten Zeit- und Bewegungsstudien liefert - mit einem ökonomischen Ansatz, der den Menschen von Hunger getrieben und auf der Suche nach Profit sieht" (Amitai ETZIONI, 1967, S. 39 f). "What the workmen want from their employers beyond anything else is high wages, and what employers want from their workmen most of all is a low labor cost of manufacture" (TAYLOR, 1947, S. 22). Unterstellt werden also rein rationalistische und extrinsische, auf maximale Löhne bzw. Gewinne hin zielende Orientierungen der Organisationsmitglieder. Nicht-rationale Bedürfnisse und Orientierungen werden ebensowenig beachtet wie Bedürfnisse nach Soziabilität, nach freundschaftlichen Beziehungen, Anerkennung, Prestige usw.

Leistung von Arbeitern wird ausschließlich in Abhängigkeit des Lohns gesehen. Lohnanreize - als ideales Lohnsystem wird Akkordlohn in Abhängigkeit von gefertigten Stückzahlen postuliert - und rationalisierte Arbeitsverfahren sind die entscheidenden Mechanismen zur Mobilisierung der Arbeiter. Indem die wissenschaftliche Betriebsführung annimmt, daß

die Reaktionen der Arbeiter auf derartige Stimuli exakt vorausschaubar sind, wird unterstellt, daß die Arbeiter über keine Verhaltensalternativen und keinen Handlungsspielraum verfügen können. - Die wissenschaftliche Betriebsführung strebt eine rationale Anpassung der Arbeiter an Maschinen und Prozesse an und betrachtet Arbeitsverhalten und Organisationsstruktur nur aus der Perspektive der Unternehmer. Hierbei unterstellt sie Routinetätigkeit und stabile Umwelt der Organisation.

Hauptvertreter der klassischen Organisationstheorie sind Luther GULICK und Lyndall F. URWICK, deren Hauptwerk (1937) als die "magna charta der wissenschaftlichen Betriebsführung" bezeichnet wurde.[1] Das Hauptproblem der klassischen Organisationstheorie kann wie folgt skizziert werden: bei gegebenen Organisationszielen müssen die zu ihrer Verwirklichung notwendigen Aktivitäten und Aufgaben zu Arbeitsrollen zusammengefaßt werden, die Arbeitsrollen zu Organisationseinheiten (Gruppen, Abteilungen), bis die Gesamtorganisation so strukturiert ist, bis sie ihre Ziele bei minimalen Kosten (für Planung, Koordination, Kontrolle, Produktion usw.) erfüllen kann (vgl. MARCH, SIMON, 1958, S. 22 f). Während in der klassischen Motivationstheorie bzw. der wissenschaftlichen Betriebsführung die Rationalisierung des Arbeitsverhaltens im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, geht es bei der klassischen Organisationstheorie um die Rationalisierung der Organisationsstruktur.

Wichtigste Strukturprinzipien sind die Arbeitsteilung, die zentralisierte Kontrollstruktur und die

---

1) Vgl. Heinz HARTMANN (1964, S. 25, Fußnote 7).

Departementalisation. "Der klassische Ansatz beruht auf der Annahme, daß ein Arbeiter mit zunehmender Arbeitsteilung bei der Ausführung seiner Teilarbeit spezialisierter und folglich auch geschickter würde. Je geschickter ein Arbeiter aber bei der Erfüllung seiner Teilarbeit werde, desto leistungsfähiger werde das gesamte Produktionssystem" (ETZIONI, 1967, S. 41). Die verschiedenen Teilarbeiten werden von einem einheitlichen Kontrollzentrum geplant und koordiniert, wobei die Anweisungen generell von oben nach unten verlaufen. Den Vorgesetzten der verschiedenen Ebenen sind jeweils mehrere Mitarbeiter direkt unterstellt; jeder Mitarbeiter hat nur einen Vorgesetzten, der seine Arbeit überwacht. Ebenso wie Arbeit in Teilarbeiten zerlegt wird, werden übergeordnete Aufgabenbündel Departementen zugeordnet. Verschiedene Prinzipien der Allokation von zusammenhängenden Aufgaben und Teilzielen zu Abteilungen wurden entwickelt: Departementalisierung nach dem Zweck der Aufgaben, nach zusammengehörenden Arbeitsprozessen, im Hinblick auf die Abnehmer und im Hinblick auf regionale Gegebenheiten (vgl. ETZIONI, 1967, S. 42 f). Diese und ähnliche Organisationsprinzipien sind in unserem Zusammenhang weniger wichtig; vielmehr kommt es darauf an, die Perspektiven und Konzeptualisierungen der klassischen Verwaltungslehre daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie für die Konstruktion eines Paradigmas zu Analyse interpersonellen Verhaltens in Organisationen nützliche Bausteine liefern können.

Ganz allgemein liegt die Bedeutung der klassischen Verwaltungslehre in der Betonung der formalen Organisationsstruktur als Mechanismus zur bewußten, ra-

tionalen und effizienten Planung und Koordination der Arbeit und als Mittel zur Zuweisung klar definierter Verantwortungsbereiche. Aus der Perspektive der Organisationsmitglieder her gesehen, steckt die Formalstruktur die legitimen Handlungsbedingungen ab und repräsentiert die Restriktivität innerorganisatorischen Handelns. Somit führt die klassische Verwaltungslehre zu der Einsicht, daß ohne explizite Berücksichtigung von Merkmalen der formalen Organisationsstruktur das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht hinreichend verstehbar und erklärbar ist. Ferner weist die Betonung der vertikalen und horizontalen Differenzierung (Hierarchie; Arbeitsteilung und Departementalisation) darauf hin, daß Organisationen komplex und innerlich heterogen sind, also strukturell verschiedene Handlungssituationen implizieren. Wenn man Verhalten in Organisationen untersuchen will,kommt man nicht umhin, der strukturellen Verschiedenartigkeit von Handlungssituationen Rechnung zu tragen, d.h. man muß eine Mehrzahl verschiedener und typischer Handlungssituationen als Erhebungs- bzw. Untersuchungseinheit bei der Erhebung und Analyse von Verhalten berücksichtigen.

Gewichtige Einwände gegen die klassische Verwaltungslehre ergeben sich insbesondere aus ihrem normativen Charakter: es werden Maximen für vermeintlich effizientes und rationales Organisieren und Verhalten aufgestellt ohne die Plastizität faktischen Verhaltens angemessen zu berücksichtigen. Die Eigendynamik informeller Verhaltensweisen war noch nicht entdeckt, nichtrationale und alternative Dispositionen und Verhaltensweisen wurden ebensowenig "zugelassen" wie Konflikte zwischen Individuum und Organisation sowie interpersonelle Konflikte.

2.3.2. Max Webers Bürokratiemodell

Nicht nur die allgemeine Soziologie Max WEBERs - seine "soziologischen Grundbegriffe" - sondern auch seine Soziologie der Herrschaft und der Bürokratie liefern grundlegende Beiträge für ein organisationssoziologisches Handlungsparadigma. In wesentlichen Zügen ist WEBER hierin der klassischen Verwaltungslehre sehr ähnlich, im Positiven wie im Negativen: "Diese organisationssoziologische Kritik an WEBERs Idealtyp entspricht der betriebssoziologischen Kritik am klassischen Modell der mit TAYLOR beginnenden Organisationstheorie, wie sich WEBERs Bürokratiebegriff überhaupt als ein naher Verwandter des präskriptiven Modells der klassischen Organisationslehre mit ihrer Betonung von hierarchischer Autorität, formalen Strukturaspekten, regelbestimmtem Verhalten und Effizienz erweist" (Renate MAYNTZ, 1968, S. 29). Auf eine Kritik des WEBERschen Bürokratiemodells kann hier also verzichtet werden und wir können uns auf eine Herausstellung der für unser Paradigma wesentlichen Konzepte und Perspektiven des Modells beschränken.

Gegenüber der klassischen Verwaltungslehre liegt die besondere Eigenart des WEBERschen Bürokratiemodells in der Auffassung von Bürokratie als Herrschaftsverband. Aspekte von Herrschaft und Autorität, von Befehl und Gehorsam, Über- und Unterordnung sowie ihre Legitimation(sgrundlagen) stehen im Vordergrund der Betrachtung. Die vertikale Asymmetrie der bürokratischen Struktur und die Verwurzelung der Bürokratie im kulturellen Wertsystem sind die fundamentalen inhaltlichen Perspektiven.

Bürokratische Herrschaft ist rational und legal; sie ist "rational, sofern sie Mittel finde(t), ihre jeweiligen Zwecke zu erfüllen," und das "Mittel, das so generalisiert ist, daß es verschiedenen und wechselnden Zwecken dienen kann" ist Herrschaft. "Die Rationalität der Herrschaft mißt sich an ihrer Eignung als Mittel für beliebige änderbare Zwecke" (Niklas LUHMANN, 1968, S. 37). Bürokratische Herrschaft ist legal, sofern das (Rollen)verhalten von Vorgesetzten und Untergebenen durch verbindliche "positive Satzung" festgelegt ist.

Mechanismen der Ausübung von Herrschaft sind der persönlich vermittelte, unpersönliche "Befehl" (der Untergebene gehorcht der unpersönlichen Weisung nicht dem persönlichen Willen des Vorgesetzten) und die formalen Regelungen ("positive Satzung"), wobei letztere die Befehlsgewalt definieren. Die Unterscheidung dieser beiden grundsätzlichen Herrschaftsmechanismen wirft für die Untersuchung des Verhaltens in modernen Organisationen wichtige Fragen auf: Inwieweit ist der Befehl überhaupt noch dominierende bzw. in einem grundsätzlicheren Sinne überhaupt die oder eine rationale Kommunikationsform? In welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen haben eher reziproke Kommunikationsmuster wie Abstimmung, Konsultation usw. unidirektionale Befehle abgelöst? Wie ist das Verhältnis zwischen persönlich vermittelten Anweisungen, Kontrollen und Entscheidungen zu unpersönlichen Regelungen? Diese und ähnliche Probleme des innerorganisatorischen Handelns bzw. organisatorischer Handlungsbedingungen sind von WEBER nicht weiter ausgeführt worden, ergeben sich aber unmittelbar aus seiner idealtypischen Darstellung als forschungswürdige und -relevante Untersuchungsobjekte.

Neben den Mechanismen und Erscheinungsformen der Ausübung organisatorischer Herrschaft gibt WEBER bedeutende Hinweise auf das Problem der Grundlagen von Herrschaft, Autorität und Gehorsam. "Grundlage jeder Herrschaft, also jeder Fügsamkeit, ist ein Glauben: 'Prestige'-Glauben, zugunsten des oder der Herrschenden" (WEBER, 1972, S. 153). Legitimationsgrund der legalen Herrschaft, also der bürokratischen Herrschaft ist die "positive Satzung, an deren Legalität geglaubt wird" (1972, S. 19). Diese Legalität kann als legitim gelten aufgrund gemeinsam vereinbarter Interessen oder aufgrund einer Aufoktroyierung "einer als legitim geltenden Herrschaft von Menschen über Menschen und Fügsamkeit" (1972, S. 19). Die beiden anderen Hauptformen von Herrschaft, die traditionale Herrschaft, die auf "eingelebter Gewohnheit" basiert, und die charismatische Herrschaft, deren Legitimationsgrundlage außergewöhnliche Persönlichkeitseigenschaften des "Führers" (prophetische, heldische, demagogische Eigenschaften), sind, sind - aus idealtypischer Sicht - für organisatorische Herrschaft weniger charakteristisch, obschon de facto auch sie in Organisationen wirksam sind.

Eine bedeutende Erweiterung und Präzisierung der WEBERschen Herrschaftstypologie liefert Heinz HARTMANN (1964), indem er die bei WEBER nicht ganz deutliche Abgrenzung der Begriffe "Herrschaft" und "Autorität" klärt; während er WEBER darin folgt, daß "alle Herrschaftstypen WEBERs auf dem Glauben der Beherrschten (beruhen): auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen, auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und auf der außeralltäglichen Hingabe an

die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person" (1964, S. 10), basiert Autorität demgegenüber auf Wissen (vgl. Übersicht S. 8). "Der Beeinflußte hat erkannt und empirisch oder logisch verifiziert, daß die Ansprüche des Einflußnehmenden, gemessen an einem objektiven Maßstab, berechtigt sind. Die beeinflussende Partei wird unabhängig von dem Glauben der Beeinflußten und kann zwingend beweisen, daß ihr Einfluß zukommt. Diese Art Einfluß soll Autorität heißen und teilt sich in zwei Erscheinungsformen: funktionale und repräsentative Autorität; die erstere gründet auf Sachverständigkeit, die letztere auf Interessengemeinschaft" (1964, S. 10).

Die theoretischen Überlegungen WEBERs und HARTMANNs werfen einige bedeutende Fragen für eine Analyse von Herrschafts- und Autoritätsbeziehungen, d.h. Vorgesetzten-Untergebenen-Verhalten auf. Zunächst liefern sie wesentliche Elemente für eine Klassifikation der Herrschafts- und Autoritätsgrundlagen: (a) formale Regelungen (Satzungen), die mehr oder weniger demokratisch vereinbart bzw. aufoktroyiert wurden, (b) eingelebte - meist im Unterschied zu ersteren nicht schriftlich fixierte - Traditionen und Bräuche, die neben formalen Regelungen und mehr oder weniger unabhängig von diesen Geltung haben, (c) formale, rollenmäßige Rechte von Vorgesetzten (Weisungs-, Kontroll-, Entscheidungsbefugnisse, disziplinarische Befugnisse), (d) mehr oder weniger außeralltägliche oder vorbildliche Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten, sowie (e) fachliche, professionelle Qualifikationen des Vorgesetzten.

Eine zweite wichtige Frage bezieht sich auf das Verhältnis von funktionaler Autorität zu den anderen Herrschafts- und Autoritätsformen. Inwieweit und unter welchen organisatorischen Bedingungen gewinnt funktionale Autorität an Bedeutung? Führt die zunehmende Rationalisierung und Differenzierung (Spezialisierung) sozialer Systeme zu mehr funktionaler Autorität?

Ein drittes Problem betrifft die Beziehung zwischen Autorität und Person. Ein wesentlicher Unterschied zwischen formaler und funktionaler Autorität besteht darin, daß erstere an die Organisationsrolle, letztere hingegen an die Person gebunden ist; formale Autorität ist von der Organisation verliehene Autorität, funktionale Autorität ist außerhalb der Organisation (in der fachlichen Ausbildung) erworbene Autorität.
Funktionale Autorität betont die Bedeutung der Person und läßt zugleich die Begrenzung der Rollenanalyse erkennen: rollenanalytische Betrachtungen, die lange die Organisationssoziologie dominiert haben, versperren den Blick für wesentliche Ressourcen und Formen von Einfluß, Macht und Autorität. Erst wenn man bloße Rollenanalyse transzendiert und die sozial-kulturelle Person als Einheit nimmt, können Einflüsse wie funktionale Autorität oder auch charismatische Herrschaft erschlossen werden. Auch hier zeigt sich deutlich die Zweckmäßigkeit "Person" und nicht "Rolle" als Grundelement eines Handlungsparadigmas zu postulieren.

Ein viertes wichtiges Problem betrifft die Labilität funktionaler Autorität. Funktionale Autorität steht in einer unaufhörlichen "Legitimitätskrise" (HARTMANN), weil der Nachweis der Sachkunde immer wieder

neu geliefert werden muß bzw. immer wieder angezweifelt und überprüft wird. "Diese Autorität (muß) auf jede Herausforderung (durch ein zu lösendes Problem, Zweifel der beeinflußten Partei oder auch Selbstkritik) mit einem neuen Beweis antworten und (ist) unmittelbar nach Lieferung solcher Unterlagen wieder aufgehoben. Im idealtypischen Fall gibt es keine funktionale Autorität unabhängig vom Beweis der Sachverständigkeit. Damit wird dieser Einfluß theoretisch zu einer durchaus labilen Erscheinung, die nur in bestimmten Situationen oder bezüglich spezifischer Probleme auftreten kann" (HARTMANN, 1964, S. 59).

2.3.3. Der sozio-technische Ansatz

Sowohl die klassische Verwaltungslehre als auch die Human Relations Theorie und der Orientierungsansatz untersuchen Verhalten in Arbeitssituationen mit technologischer Ausstattung. Dennoch fallen diese Ansätze nicht unter den technologischen Ansatz, sondern werden separat behandelt. Zu fragen ist also nach einem Kriterium, das eine eindeutige Zuordnung zum sozio-technischen Ansatz ermöglicht.[1)] Ein solches Kriterium ist leicht gefunden: entscheidend ist nicht, wo etwas untersucht wird, sondern wie es untersucht wird. Untersuchungen, die in technologisch ausgestatteten Kontexten durchgeführt werden, können deshalb alleine noch nicht zum technologischen Ansatz gerechnet werden; konstitutiv für diesen ist vielmehr eine Untersuchungsanordnung, die den Einfluß technologischer Merkmale auf die

---

1) Die Begriffe "technologischer Ansatz" und "sozio-technischer Ansatz" bezeichnen in dieser Arbeit den gleichen Sachverhalt und werden als austauschbar behandelt.

Struktur der Arbeitsorganisation und/oder das innere und/oder äußere Verhalten am Arbeitsplatz systematisch und kontrolliert zu bestimmen sucht. Dies kann am besten erreicht werden, wenn man zunächst verschiedene, typische, technologische Konstellationen typologisch bestimmt. Am zweckmäßigsten ist, sofern man sich mit bloßer Deskription nicht zufrieden geben will und Theoriebildung anstrebt, eine quasi-experimentelle Untersuchungsanordnung, die es erlaubt, beobachtete Variationen der abhängigen Variablen "Struktur der Arbeitsorganisation" bzw. "Verhalten am Arbeitsplatz" eindeutig den antecedenten technologischen Faktoren zuzuordnen. Dies aber setzt auch eine Variation der technologischen Bedingungen voraus; Varianzen der abhängigen Variablen können nur erklärt werden, wenn auch die explikativen Variablen Varianz zeigen. Aus alldem ergibt sich, daß das Hauptproblem des technologischen Ansatzes in einer eindeutigen Klassifikation und Operationalisierung der verschiedenen Arten der Technologie zu sehen ist.

Gut bewährt haben sich die miteinander verwandten Klassifikationen von Alain TOURAINE (1955), Joan WOODWARD (1965), Robert BLAUNER (1964), Edward HARVEY (1968), Michael FULLAN (1970) sowie Horst KERN und Michael SCHUMANN (1970). Diese Klassifikationen basieren auf mindestens drei Hauptformen industrieller Technologie:

a) Handwerklich-werkstattmäßige Produktion
   Sie ist gekennzeichnet durch ein Produktionssystem, in dem die Arbeiter über ein hohes Maß an traditionellen handwerklichen Fertigkeiten verfügen und mit einzelnen Werkzeug- oder Universalmaschinen arbeiten;

b) Massenproduktion
Sie ist charakterisiert durch repetitive standardisierte Teilarbeit, an mehr oder weniger stark verketteten Spezialmaschinen (Fertigungsstraßen; Fließbänder) wobei die Arbeit nur geringe Fertigkeiten erfordert;

c) Kontinuierliche Prozeßfertigung
Hierbei handelt es sich um automatisierte und integrierte Produktionsprozesse, die völlig autonom ablaufen; menschliche Arbeit bezieht sich nur noch auf die (Instrumenten)Kontrolle der geschlossenen und abgeschlossenen Produktionssysteme. Die Arbeit erfordert "neuartige" Arbeitsqualifikationen wie Verantwortungsbewußtsein, technische Intelligenz, technische Sensibilität usw.[1)]

Derartige, auf der Basis der technologischen Entwicklung und der Komplexität von industriellen Produktionssystemen basierende Klassifikationen (vgl. WOODWARD, 1965, S. 40) werfen aber eine Reihe von Schwierigkeiten auf, die nicht immer gesehen werden.
Oft werden ganze Unternehmen oder Werke dieser globalen Typologie zugeordnet, obwohl dies in sehr vielen Fällen unrealistisch ist; in der Regel haben Unternehmen und Werke mehr als nur eine Produktionsform. Unternehmen, die z.B. ihre Standardprodukte überwiegend in Massenfertigung herstellen, verfügen meist auch über spezielle Fertigungsbereiche, in denen aufgrund spezieller Aufträge in Projekt- oder

---

1) Eine Explikation der beiden letzten Begriffe findet sich bei Heinrich POPITZ et al. (1957, S. 191-206).

Einzelfertigung von den Standardprodukten mehr oder weniger stark abweichende Sonderanfertigungen hergestellt werden. Diese werden oft unter handwerklich-werkstattmäßigen Produktionsbedingungen von relativ hochqualifizierten Fachkräften an Universalmaschinen hergestellt. Derartige Sonderfertigungsbereiche sind in vieler Hinsicht die interessantesten Bereiche; in ihnen ereignet sich wahrscheinlich aufgrund ständig neu zu lösender technischer Probleme und Herausforderungen mehr technischer Fortschritt als in den Standardbereichen, und die wechselnden technologischen Herausforderungen erfordern oft wechselnde und neuartige Kooperationsformen und Organisationsstrukturen. Werden solche Sonderbereiche aufgrund (allzu) globaler Typologien nicht in ihrer Eigenart erfaßt, verschenkt man die Chance, für die technologische Entwicklung strategisch bedeutsame Fälle in den Blick zu bekommen und gewinnt ein unzutreffendes Bild von der Differenziertheit und Komplexität technologischer Bedingungen.

Auch in anderer Hinsicht erscheinen derartige Klassifikationen als zu global: zwar mag für eine Analyse des Zusammenhangs von Technologie und Organisationsstruktur (WOODWARD, HARVEY) eine solche Typologie zweckmäßig sein, für die Untersuchung von Beziehungen zwischen Technologie und Person oder Verhalten (TOURAINE, BLAUNER) ist sie sicher zu global. Jede der drei grundlegenden Technologieformen ist in sich wiederum mehr oder weniger differenziert und heterogen, d.h. sie besteht aus einer Vielzahl verschiedener Arbeitssituationen mit jeweils verschiedenen Arbeitsaufgaben und Kooperationsformen.

Die Analyse des Zusammenhangs von Technologie und Verhalten erfordert also ein differenzierteres und weniger abstraktes Klassifikationsschema, in dem vor allem Variablen berücksichtigt werden müssen, die zwischen Technologie und Verhalten vermitteln und auf "work-place technologies" (im Unterschied zu "plant technologies") abheben. Ein derartiges Klassifikationsschema bietet Martin MEISSNER (1969, S. 13-41) an; er unterscheidet vier Kategorien zur Beschreibung von Arbeitsplatztechnologien:

"1. The central part of producing material goods consists of changing the properties of materials - of conversion from one state to another. We shall call the tools, machines, and apparatus which change the properties of materials conversion equipment.

2. In order to change their properties, materials must be brought together with the conversion equipment. Materials or conversion equipment, or both, must be moved. The means of moving, or transportation, we shall call transfer equipment.

3. Most conversion takes place at several stages, and conversion stages are separated in space and time. The part of conversion which constitutes a stage takes place at a work station, and the part of the conversion which is performed at a station is a conversion operation.

4. The movements of materials or equipment, or both, between stations involves the use of transfer equipment which performs a transfer operation " (1969, S. 16).

Die Maschinen und Werkzeuge zur Be- oder Verarbeitung der Ausgangsmaterialien - diese können klassifiziert werden in feste, gasförmige und flüssige Stoffe - könnten in Anlehnung an die oben beschriebenen Hauptformen industrieller Technologie unterteilt werden in (1) handwerklich-werkstattmäßige Vielzweckmaschinen bzw. -werkzeuge, (2) verkettete Einzelaggregate und (3) automatische Fertigungsstraßen.

Die Transfergeräte und -operationen zur Bewegung des Ausgangsmaterials zu den Be- oder Verarbeitungsstationen und zwischen den einzelnen Stationen können danach klassifiziert werden, wodurch sie bewegt werden, (1) durch menschliche Kraft, (2) mit Hilfe von Maschinen und Geräten oder (3) vollautomatisch.

Die zeitlich und/oder räumlich getrennten Arbeitsstationen zur Be- oder Verarbeitung des Ausgangsmaterials im Rahmen eines Fertigungsprozesses können beschrieben werden (1) hinsichtlich ihrer Anzahl (Grad der Arbeitsteilung bzw. -zerlegung), (2) hinsichtlich der inhaltlichen Aufgaben und Tätigkeiten, die an jeder Station zu erfüllen sind und (3) hinsichtlich ihrer Verknüpfung (Art und Intensität der Kooperationsformen),

Skalierung und Operationalisierung dieser vier Kategorien ermöglichen, wie MEISSNER in seiner sorgfältigen und ausführlichen Arbeit überzeugend nachweisen kann, eine differenzierte Analyse von Arbeitsplatztechnologien. - Zugleich wird aber auch ein weiteres Problem sichtbar, nämlich das Ineinandergreifen von nichtsozialen, technologischen Merkmalen und (sozialen) Merkmalen der Organisationsstruktur. Burkhard LUTZ (1969) hat auf die-

ses Problem anhand der wahrscheinlich wichtigsten intervenierenden Variablen zwischen Technologie und Organisationsstruktur aufmerksam gemacht: der Arbeitsaufgaben. LUTZ zeigt, daß Arbeitsaufgaben nicht ausschließlich technologisch determiniert sind, sondern auch durch Arbeitsteilung, Kooperationsformen usw. sozial - organisatorisch geregelt sind. Verschiedene Arbeitsaufgaben werden zu Tätigkeiten eines Individuums zusammengefaßt, die ein gewisses Maß an individueller Qualifikation erfordern. Die Gefahr der Kontaminierung sozialer und technologischer Merkmale ist unmittelbar evident; es ist sehr schwierig, technologische und soziale Komponenten bzw. Zwänge von Arbeitssituationen eindeutig zu unterscheiden und als solche zu identifizieren. Ja es besteht Anlaß zu fragen, ob es überhaupt zweckmäßig und empirisch möglich ist, noch unterhalb des Abstraktionsniveaus von Arbeitssituationen zu gehen und zwischen technologischen, sozialen und kulturellen Elementen der Arbeitssituation zu unterscheiden. Sollte sich eine derartige Differenzierung von Arbeitssituationen als empirisch nicht möglich erweisen, sollten praktisch nur Arbeitssituationen als Ganzes, als komplexe explikative Variablen zur Erklärung von Verhalten in Frage kommen und nicht ihre drei grundlegenden Dimensionen, so bleibt deren analytische und deskriptive Bedeutung (gegenüber ihrer explikativen Bedeutung) dennoch bestehen. - Insgesamt gesehen erweist sich also die Unterscheidung zwischen technologischen und formalen Merkmalen der Organisation bzw. Arbeitssituation als problematischer als die Unterscheidung zwischen formalen und informellen Merkmalen.

2.3.4. Theorie der informellen Gruppe [1]

Untersuchungsobjekt der bisher diskutierten Ansätze waren ganz überwiegend die formale Organisationsstruktur und die Technologie, also Merkmale der Organisation. Für die Analyse der formalen Struktur und Technologie der Situation des Handelns konnten wichtige Problemaspekte, Perspektiven und Klassifikationen gewonnen werden. Für eine Untersuchung informeller Merkmale der Gruppe fanden sich keine Hinweise und auch die Konzeptualisierung der Person als handelnder Akteur blieb in diesen Ansätzen rudimentär.

Eine bedeutende, aus unserer Sicht unerläßliche Erweiterung der bisher besprochenen Aspekte liefert die Human Relations Theorie oder die Theorie der informellen Gruppe. Die wesentlichen Punkte werden in folgender Formulierung von Erich GUTENBERG (1960, S. 24) deutlich: "Von formellen Gruppen spricht man, wenn damit die durch den Arbeitsprozeß bedingten, zur Vornahme bestimmter arbeitstechnischer Verrichtung geschaffenen Gruppen gemeint werden. Die Organisation der Arbeit bietet in diesem Falle das organisatorische Korrelat der technischen Erfordernisse des Produktionsprozesses... Nun sind die Mitglieder derartiger formeller Gruppen aber nicht nur durch ihre arbeitstechnischen Aufgaben, sondern auch durch eine Fülle anderer menschlicher Beziehungen,

---

[1] Wir bevorzugen die Bezeichnung "Theorie der informellen Gruppe" gegenüber dem umfassenderen Etikett "Human Relations Theorie", um anzudeuten, daß uns hier nur der wissenschaftliche Beitrag dieser Forschungsrichtung interessiert und nicht die (fragwürdigen) sozialphilosophischen und ideologischen Komponenten der Human Relations Bewegung.

durch Zuneigung und Ablehnung, Indolenz und Kontaktfähigkeit miteinander verbunden. Diese menschlichen Beziehungen, die neben der arbeitsorganisatorischen Verknüpfung bestehen, bezeichnet man als informelle Gruppenbildung."

GUTENBERG weist zunächst auf zwei wesentliche Merkmale der formalen Organisation hin, (1), daß sie "geschaffen" d.h. bewußt geplant und eingerichtet ist und (2), daß sie engstens mit den "technischen Erfordernissen des Produktionsprozesses" verbunden ist. Man kann die formale Organisationsstruktur auch als Geflecht miteinander verbundener formaler Gruppen verstehen; die formalen Gruppen bestehen jeweils aus einem Vorgesetzten und seinen direkten Untergebenen, wobei die Untergebenen - außer der untersten Hierarchieebene - wiederum Vorgesetzte anderer Gruppen sind. Die verschiedenen Gruppen sind nach technisch-funktionalen Gesichtspunkten im Hinblick auf die Organisationsziele zu Abteilungen, Betrieben usw. zusammengefaßt.

"Neben" dieser formalen Organisation besteht als Realität sui generis die informelle Organisation, die spontan aus den Interaktionen der Gruppenmitglieder unabhängig vom Organisationszweck entsteht. Während die klassische Verwaltungslehre bei den Organisationsmitgliedern ausschließlich materiell-ökonomische, auf Verbesserung der finanziellen Entschädigungen hinzielende Dispositionen unterstellte, "entdeckte" die Human Relations Theorie die Sozialität der Organisationsmitglieder und weichte somit das mechanistische Menschenbild der klassischen Verwaltungslehre entscheidend auf. Außer finanziellen Dispositionen entwickeln Organisationsmitglieder auch Bedürfnisse nach Anerkennung, freundschaftlichen Beziehungen, Prestige usw., die zu vielfälti-

gen nicht-offiziellen Beziehungen und Interaktionen führen.
Natürlich haben auch schon die Vertreter der klassischen Verwaltungslehre gesehen, daß die Mitglieder in Organisationen von formalen, offiziellen Regelungen abweichen, entscheidend und neu aber ist die Entdeckung der Human Relations Theorie, daß diese Abweichungen nicht bloß erratisch und zufällig sind, sondern vielmehr sozial organisiert sind, von den Mitgliedern informell organisiert werden. Hierbei sind die informellen Beziehungen nicht weniger geregelt als die formalen, sondern nur anders geregelt.

"Ort" der informellen Organisation ist die formale Gruppe, die formale Organisation, d.h. die informellen Werte und Normen und ihre informelle Kontrolle entwickeln sich vor allem innerhalb formaler Gruppen und Organisationseinheiten. Dies bedeutet keineswegs, daß es nicht auch informelle Beziehungen zwischen Gruppen ja sogar zwischen Betrieben, Werken und Unternehmen gibt. Vielmehr gilt, "daß die kleinen informellen Gruppen einzig im Rahmen der (formalen) betrieblichen Organisation adäquat erkannt werden können" (KÖNIG, 1961, S. 76).

Entscheidend für die Entstehung informeller Gruppen sind Eigenschaften der formalen Organisation sowie ökologische und technologische Faktoren. KÖNIG (1961, S. 89 ff) zeigt, daß folgende Faktoren einen nachgewiesenen Einfluß auf die Entstehung informeller Gruppen haben: Lohn und Lohnformen (Gruppenlohn vs. Individuallohn), Grad der Fluktuation und Mobilität, Kooperationsformen, Ausmaß der Außenkontakte, Arbeitsaufgaben, gemeinsames Interesse am Gewerkschaftsleben, Technologie und räumliche Nähe und Erreichbarkeit. So begünstigt Gruppenlohn die

Entstehung informeller Gruppen eher als Individuallohn, hohe Fluktuations- und Mobilitätsraten behindern die Ausbildung informeller Gruppen ebenso wie Einzelarbeit (im Unterschied zu Gruppenarbeit) und isolierte, segmentierte Arbeitsaufgaben. Gute Chancen für Außenkontakte mindern die Chance für informelle Gruppenbindungen, gemeinsame Interessen von Gruppenmitgliedern am Gewerkschaftsleben verstärkten sie. Räumliche Nähe und Erreichbarkeit sind notwendige Voraussetzung für die Herausbildung informeller Gruppen, auf Distanz gibt es keine informellen Gruppen. Vermutlich entwickeln sich bei Arbeitern eher informelle Gruppen als bei Angestellten und Beamten. - Es dürfte somit klar sein, daß die informellen Gruppen in Organisationen im Rahmen der formalen Organisationsstruktur und der technologischen und ökologischen Bedingungen untersucht werden müssen. Analytische Distinktheit von formaler und informeller Organisation und die faktische Abhängigkeit der informellen Gruppe von Eigenschaften der Organisation sind streng auseinanderzuhalten.

Neben Gegebenheiten der formalen Organisation, Technologie und Ökologie sind andererseits wechselseitige Sympathie, gemeinsame Interessen, kurz: Homogenität der Gruppe in bezug auf Persönlichkeitseigenschaften und Dispositionen für die Herausbildung informeller Gruppen unabdingbare Voraussetzung.

Grundsätzlich sind zwei Funktionen der informellen Gruppe zu unterscheiden: die interne und die externe Funktion. "Die interne Funktion ist zweifellos die Leistungsrestriktion. Dagegen ist die externe Funktion der informellen Organisation, als Schutzvorrichtung zu wirken gegen äußere Einwirkungsver-

suche, worin sich ein starker Widerstand gegen jeden Wandel in den Arbeitsbedingungen und den sozialen Beziehungen ausdrückt" (KÖNIG, 1961, S. 84 f). Hierbei ist nun Leistungsrestriktion nicht als bewußte Opposition gegen oder Boykott der Organisationsziele zu verstehen, sondern vielmehr als nicht-geplante, spontane Mechanismen zur Verteidigung der prinzipiell unersättlichen Leistungsforderungen der Organisationsleitung zur Aufrechterhaltung eines Minimums an Handlungsspielraum, zur "Vermittlung eines subjektiven 'Sicherheitsbewußtseins'" (1961, S. 100) und zur wechselseitigen Unterstützung bei der Arbeit. "Die Leistungsrestriktion ist nur der äußere Aspekt eines Verhaltens, dessen Sinn der Widerstand gegen den Wandel ist. Darum wird die informelle Gruppe entwickelt" (1961, S. 85).

Die wichtigsten Mechanismen zur Entwicklung und Aufrechterhaltung informeller Gruppen sind informelle Werte und Normen, informelle Kontrolle und informelle Führung. Informelle Gruppen entwickeln Vorstellungen über "angemessene" Quantität und Qualität der Arbeitsleistung und die Art ihrer Erfüllung. Die einzelnen Mitglieder stehen unter einem Gruppendruck, sich an die informellen Normen in etwa zu halten. Wechselseitige Hilfeleistungen der Mitglieder zur Aufrechterhaltung der Normen sind durchaus üblich. Mitglieder, die erheblich bzw. öfters positiv oder negativ von den Gruppennormen abweichen, werden sanktioniert. In der Regel scheinen verbale Sanktionen wie ironische und sarkastische Bemerkungen auszureichen (vgl. 1961, S. 102). Ferner kristallisiert sich oft ein informeller Führer (leader) neben dem formalen, von der Organisationsleitung eingesetzten Führer (head) heraus, der eine Art "Sprecher" der Gruppe ist, besonders aktiv ist, der sich strikt an die Gruppen-

normen hält, ein gutes Verhältnis zu den anderen Gruppenmitgliedern hat und dem oft von den Gruppenmitgliedern ausgeholfen wird, ohne daß er derartige Leistungen immer erwidern muß (vgl. HOMANS, 1970, S. 93-97).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Untersuchung der informellen Organisation bzw. Gruppe zusätzlich zur Betrachtung der formalen Organisation und der Technologie so reichhaltige zusätzliche soziale und soziologische Sachverhalte zu erkennen gibt, daß ihre Nichtberücksichtigung einer unvollständigen, einseitigen und verfälschenden Verkürzung des sozialen Lebens und Verhaltens in Organisationen gleichkommt. Ebenso wie man Verhalten in Organisationen ohne Berücksichtigung von formalen Merkmalen der Organisation und der Arbeitsplatztechnologie nicht hinreichend verstehen und erklären kann, muß jede Verhaltensanalyse ohne explizite Einbeziehung informeller Merkmale der Gruppe bruchstückhaft und letztlich rätselhaft bleiben.

2.3.5. Der individualpsychologische Ansatz

Die bisher diskutierten organisationssoziologischen Ansätze haben zur Konzeptualisierung von Organisationsmitgliedern als aktiv handelnde autonome Personen wenig beigetragen. In der klassischen Verwaltungslehre dominiert ein mechanistisches Menschenbild; die Organisationsmitglieder sind auf bloße Maximierung von Löhnen und Gewinnen fixiert. In Max WEBERs Bürokratiemodell wird adaptives Verhalten der Bürokraten postuliert; sie haben ihre Amtspflichten rein sachlich, sine ira et studio unter Befolgung der unpersönlichen Regelungen und Anweisungen der Vorgesetzten zu erledigen. Auch im sozio-technischen

Ansatz dominiert die Betrachtung adaptiven Verhaltens; Verhalten ist eine Funktion der technologischen Bedingungen und der von diesen wiederum weitgehend bestimmten Organisationsformen. Erst die Human Relations Theorie bringt eine wesentliche Erweiterung der Perspektive, indem sie Bedürfnisse nach Sozialabilität und die sich daraus entwickelnde informelle Organisation empirisch nachweist. - Insgesamt gesehen liefern diese Ansätze noch keine befriedigende Konzeptualisierung der Person und ermöglichen somit keine adäquate Analyse der individuellen Verhaltens- und Gestaltungschancen von Organisationsmitgliedern in verschiedenen Situationen.

Konzeptualisierungen von individuellen Dispositionen von Organisationsmitgliedern liefern der individualpsychologische Ansatz, der die Konstrukte "Motivation" und "Bedürfnis" in den Vordergrund stellt und der Orientierungsansatz,für den das Konstrukt der sozio-kulturell vermittelten Orientierung zentral ist. Bleiben wir zunächst beim individualpsychologischen Ansatz. Zu den wichtigsten Vertretern gehören Abraham H. MASLOW (1970), Frederick HERZBERG (1968) und Douglas MCGREGOR (1970).
Wir stützen uns im folgenden auf die bekanntesten Varianten dieses Ansatzes, die von MASLOW und MCGREGOR. MASLOW geht davon aus, daß der Mensch ein begehrliches Wesen ist, daß die menschlichen Bedürfnisse prinzipiell unbegrenzt sind und kaum je völlig befriedigt werden können, allenfalls für sehr begrenzte Zeit. Sobald ein Bedürfnis annähernd befriedigt ist, tritt ein neues an seine Stelle und signalisiert ein Mangelgefühl, das auf Beseitigung drängt. Die grundlegenden Bedürfnisse sind triebhaft, instinkthaft und vererbt. Je höher man aber in der phylogenetischen Ordnung von den einfachsten

Lebewesen bis hinauf zum Menschen steigt, umso abhängiger werden die Bedürfnisse von der umgebenden Kultur. MASLOW hält die grundlegenden Bedürfnisse des Menschen für universell und stützt sich dabei auf anthropologische Erkenntnisse. Hingegen sind die Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse kulturell verschieden. Unbefriedigte Bedürfnisse begründen - neben Merkmalen der sozio-kulturellen Umwelt - Verhalten.

Ein wesentliches Problem dieses Ansatzes besteht nun darin, die endlose Zahl von Bedürfnissen auf eine sinnvolle Art zu ordnen. MASLOW (1970, S. 35-58) schlägt eine Hierarchie von Bedürfnissen vor: auf der untersten Ebene stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Bedürfnisse nach Nahrung und Sexualität. Sie sind "zum größten Teil homöostatisch, d.h. durch die Tendenz des Körpers bestimmt, einen konstanten Normalzustand oder ein Gleichgewicht herzustellen und aufrechtzuerhalten" (HONDRICH, 1975, S. 30).
Darüber stehen die Sicherheitsbedürfnisse wie Bedürfnisse nach Schutz vor Gefahren und Bedrohungen und einer gesicherten Lebens- und Arbeitswelt. Sicherheitsbedürfnisse spielen vor allem bei abhängig Beschäftigten, "Strukturschwachen" und in Krisenzeiten eine große Rolle. Aber auch Verwaltungswillkür, Günstlingswirtschaft, Diskriminierung usw. können neben der Ungewißheit über die Fortdauer der Geschäftigung starke Anreize für Sicherheitsbedürfnisse sein (vgl. MCGREGOR, 1970, S. 51).

Die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe "sind die eigentlich 'emotionalen' Bedürfnisse und umfassen den Wunsch nach Freunden sowie den Wunsch, zu lieben und geliebt zu werden (HONDRICH, 1975, S. 30).

Diese Bedürfnisse sind, wie wir gesehen haben, von der Human Relations Theorie empirisch nachgewiesen worden und gleiches gilt auch für die folgende Bedürfnisebene:
Bedürfnisse nach Achtung umfassen sowohl Bedürfnisse nach Selbstachtung auf der Grundlage von Wissen und Können, Leistungsbestätigung, Selbständigkeit und Selbstvertrauen als auch Bedürfnisse nach Achtung, Anerkennung, Wertschätzung und Prestige durch andere. Die oberste Ebene schließlich umfaßt die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Hierzu gehören Bedürfnisse nach freier Entfaltung der Persönlichkeit, nach Selbstentwicklung und Selbstverwirklichung sowie nach schöpferischem Tun im weitesten Sinne. "Die Bedingungen des modernen industriellen Lebens geben diesem relativ latenten menschlichen Bedürfnis wenig Gelegenheit, zum Vorschein zu kommen. Dadurch, daß die meisten Menschen erfahrungsgemäß schon von der Befriedigung anderer, niedriger eingestufter Bedürfnisse ausgeschlossen sind, werden ihre Kräfte im Ringen um die Befriedigung jener Bedürfnisse abgelenkt, und die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung bleiben unterhalb ihrer Bewußtseinsschwelle" (MCGREGOR, 1970, S. 53).

MCGREGOR behauptet, daß die "niedrigeren" Bedürfnisse in industriellen Organisationen heute im wesentlichen befriedigt werden könnten. Alle Organisationsmitglieder verdienten genug Geld, um ihren Lebensunterhalt zu sichern und die Arbeitsplätze seien in normalen Zeiten relativ sicher. Hinzu kommt, daß das Netz der sozialen Sicherung in den westlichen Industriegesellschaften hinreichend dicht genug ist, um auch in persönlichen, konjunkturellen und strukturellen Krisen eine Befriedigung der elementarsten Bedürfnisse sicherzustellen. Auch für die Erfüllung der

sozialen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Achtung seien die Chancen in industriellen Organisationen im allgemeinen nicht schlecht. Die hauptsächlichsten Motivationen richten sich MCGREGOR zufolge heute auf die Befriedigung individualistischer Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (1970, S. 54 f).

Die Theorie behauptet nun, daß befriedigte Bedürfnisse zu einer besseren Integration der Organisationsmitglieder, zu Zufriedenheit, Loyalität, gutem Arbeitsklima usw. führen, unbefriedigte Bedürfnisse hingegen zu Feindseligkeit gegenüber dem Management, Widerstand gegen organisatorische Maßnahmen, Konflikten, Absentismus, Fehlzeiten und hohen Fluktuationsraten.
MCGREGOR empfiehlt dem Management daher, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Befriedigung der höheren Bedürfnisse ermöglichen, um somit die Organisationsmitglieder erfolgreich in die Organisation integrieren zu können (1970, S. 56 ff).

Abgesehen von derartig zweifelhaften Schlußfolgerungen und Empfehlungen tritt "bei derartigen Bedürfnis-Klassifikationen eine Reihe von Fragen auf, die auf dem heutigen Stand der Wissenschaft nicht eindeutig zu beantworten sind:

1. Handelt es sich um eine umfassende Klassifizierung, das heißt eine Klassifizierung, der alle anderen Bedürfnisse unterzuordnen sind?
2. Handelt es sich um Grundbedürfnisse oder universale Bedürfnisse in dem Sinne, daß sie allen Menschen eigen sind und unabhängig von der sozialen Lage existieren, in der sich die Personensysteme befinden?
3. Sind alle diese Bedürfnisse manifeste, das heißt offen geäußerte Bedürfnisse, oder kann ein Teil

von ihnen latent, das heißt den Betroffenen gar nicht bewußt, sein?

4. Ganz ähnlich: Handelt es sich bei einer solchen Aufzählung um aktuelle Bedürfnisse, oder enthält sie auch potentielle, das heißt erst in der Zukunft möglich, Bedürfnisse?" (HONDRICH, 1975, S. 31).

2.3.6. Der Orientierungsansatz [1]

Die Kritik am individualpsychologischen Ansatz richtet sich vor allem gegen die Annahmen einer universalistischen und konstanten Hierarchie von Bedürfnissen. Zweifelhaft scheint, ob die vorgeschlagene Rangfolge von elementaren und "höheren" Bedürfnissen für alle Menschen aller Kulturen und für die verschiedensten Lebens- und Handlungssituationen Gültigkeit und Erklärungskraft beanspruchen kann. Die Zweifel erscheinen umso berechtigter, als die Theorie bisher nicht adäquat empirisch getestet worden ist. Sie beruht weitgehend - jedenfalls in der MASLOWschen Version - auf klinischer Erfahrung. Aus soziologischer Sicht ist sie auch deshalb unzureichend, weil sie die sozial-kulturelle Bedingtheit menschlicher Bedürfnisse zu wenig berücksichtigt.

Dieser Aspekt ist grundlegend für den Orientierungs- oder Handlungsansatz von John H. GOLDTHORPE et al. (1970 f). Sie gehen davon aus, daß "die Wünsche und Erwartungen kulturell bestimmte Variablen und nicht psychologische Konstanten sind" (1970, S. 191). GOLDTHORPE et al. bevorzugen daher den soziologischen Begriff der Orientierung gegenüber dem psychologischen Begriff des Bedürfnisses und postulieren, "daß jeder Versuch, Verhaltensformen und Attitüden in der modernen Industrie zu verstehen und zu er-

---

[1] Dieser Ansatz wird in der Literatur auch als "Handlungsansatz" bzw. "action approach" bezeichnet. Nach Meinung des Verfassers ist die Bezeichnung

klären, die gemeinsame Arbeitsorientierung der Beschäftigten als wichtige unabhängige Variable der innerbetrieblichen Situation in Rechnung stellen muß" (1970, S. 195). "Geht man von einem derartigen Ansatz aus, so muß der erste Schritt sein, festzustellen, wie die Vorstellungen und Erwartungen, die die Arbeiter an ihren Arbeitsplatz mitbringen und die Weise, wie sie ihre Arbeit definieren, ihre Attitüden und Verhaltensweisen im gesamten Arbeitsleben formen und bestimmen. Dabei müssen aber nicht nur die Beziehungen zu den Arbeitskollegen, den Aufsehern und der Betriebsleitung in der unmittelbaren Arbeitssituation erfaßt werden, sondern auch die Einstellung des Arbeiters zum Betrieb als Arbeitgeber, ihre 'Vorstellung' vom Industrieunternehmen, ihr Gewerkschaftsstil und ihre Zukunftspläne" (1970, S. 196). GOLDTHORPE et al. betonen sehr stark die Bedeutung der an den Arbeitsplatz mitgebrachten von der Arbeitssituation unabhängigen Orientierungen, die ihrer Ansicht nach wesentlich eine Folge sozialkultureller Erfahrungsprozesse außerhalb des Betriebes sind. Innerbetriebliche Lern- und Erfahrungsprozesse werden zwar keineswegs geleugnet, entscheidend sind jedoch die vor- und außerbetrieblichen Erfahrungsprozesse, sie prägen wesentlich die individuellen Orientierungsmuster und somit auch die Wahl der Arbeitsstätte und die Einstellungen und das Verhalten gegenüber Vorgesetztem, Kollegen, Arbeit, Betrieb, Gewerkschaften usw.

"Die Arbeitsorientierung und die Definition der Arbeitssituation vermitteln zwischen der objektiven Arbeitssituation und der Reaktion des Arbeiters" (1970, S. 194). Verhalten wird also nicht als bloßer Reflex auf gegebene organisatorische und technologische Merkmale der Situation aufgefaßt, vielmehr

wird die objektive Situation individuell und subjektiv in Begriffen der beruflichen Orientierung wahrgenommen und bewertet.

"Der zweite Schritt - zu dem wir allerdings nur einen Versuch unternehmen konnten - würde dann darin bestehen, den sozialen Hintergrund jeder Arbeitsorientierung aufzuweisen. Die Werte und Motivationen, die die Arbeiter zu ihrer Einstellung geführt haben, müssen so weit wie möglich auf typische Lebenssituationen und Erfahrungen zurückgeführt werden. Auf diese Art wird es in viel größerem Maße als bei den üblichen theoretischen Ansätzen möglich, ja sogar nötig, bei der Erklärung innerbetrieblicher Sozialbeziehungen auf Strukturen und Prozesse in der umfassenderen Gesellschaft Bezug zu nehmen, in der der Betrieb existiert" (1970, S. 197).

GOLDTHORPE et al. (1970, S. 48-51) unterscheiden "drei idealtypisch kontrastierende Formen der Arbeitsorientierung..., die man zum Wohlstandsarbeiter, zum angestellten Gehaltsempfänger und zum mehr traditionellen Arbeiter in Beziehung setzen kann:" (1970, S. 48) instrumentale, bürokratische und solidarische Orientierung.
Beschäftigte mit <u>instrumenteller Orientierung</u> betrachten Arbeit nur als <u>Mittel</u> zur Erreichung eines möglichst hohen Einkommens, das dazu dient, Bedürfnisse <u>außerhalb</u> der Arbeitswelt, im Privatleben zu befriedigen. Die zentralen Lebensinteressen liegen außerhalb der Arbeitswelt. Arbeit und Privatleben werden strikt geschieden, Arbeitskontakte werden nicht in das Privatleben hinein verlängert. Arbeit ist <u>keine</u> Quelle der Selbstverwirklichung und emotional oder sozial bedeutsamer Beziehungen und Erfahrungen. Die Beschäftigten

handeln nach dem Muster des homo oeconomicus, ausschließlich auf finanzielle Vorteile bedacht. Bürokratische Orientierung ist gekennzeichnet durch eine über Marktbeziehungen hinausgehende, enge und dauerhafte, teilweise sogar moralische Beziehung zur Organisation. Arbeit gehört zu den zentralen Lebensinteressen und wird vom Privatleben nicht streng getrennt. Der "Dienst" in der Organisation wird durch langfristige Sicherheitsgarantien und bürokratische Karrierechancen honoriert.
Im Falle solidarischer Orientierungen steht die soziale und emotionale Bindung an die Arbeitsgruppe im Vordergrund. Die Beschäftigten empfinden die sozialen Beziehungen zur Arbeitsgruppe als Quelle emotionaler Befriedigung. Die Arbeitsgruppe steht im Mittelpunkt der beruflichen und privaten Lebensinteressen, die kaum voneinander geschieden werden. Erscheinungsformen solidarischer Orientierungen können sowohl eine starke Identifikation mit der Organisation als Ganzes, als auch eine starke Identifikation mit der Gruppe als Gegenmacht zum Management sein.

Die Konzeptualisierung der Orientierung von GOLDTHORPE et al. entspricht in ihrer logischen Struktur dem Orientierungskonzept von PARSONS. Wie dieser unterscheiden die englischen Forscher zwischen Objekten oder Bezugspunkten der Orientierung - bei PARSONS sind dies ganz abstrakt die physikalischen, sozialen und kulturellen Elemente der Situation, bei GOLDTHORPE et al. die konkret oder symbolisch existenten Situationselemente "Arbeitskollegen", "Vorgesetzter", "Arbeit", "berufliche Zukunft", "Betrieb und Gewerkschaft" - und inhaltlichen Orientierungsalternativen - bei PARSONS sind dies die "pattern variables", bei

GOLDTHORPE et al. die drei gerade besprochenen idealtypischen Formen der Arbeitsorientierung.

So wie der individualpsychologische Ansatz dafür kritisiert wird, daß er nicht die sozial-kulturelle Bedingtheit und Überformung psychologisch konstanter Bedürfnisse berücksichtigt, wird dem Orientierungsansatz vorgeworfen, er berücksichtige zu wenig, daß "man can have wants and expectations that are deviant from, and inconsistent with, the social culture" (ARGYRIS, 1972, S. 48). ARGYRIS wirft dem Orientierungsansatz vor, er suche die Bestimmungsgründe für individuelles Verhalten ausschließlich in der Welt außerhalb des Individuums und er fragt kritisch: "...would not this lead to the individual as a passive tabula rasa where the social structure and culture determine his behavior?" (1972, S. 47). Hier wird das Spannungsverhältnis zwischen einer rein psychologischen Erklärung, die von der jeweiligen sozio-kulturellen Umwelt unabhängige, konstante und universalistische Bedürfnisse postuliert (die natürlich nur innerhalb der Gesellschaft befriedigt werden können) und einer rein soziologischen Erklärung, die in der und durch die Gesellschaft (Familie, Freundesgruppe, Gemeinde, Schule usw.) entwickelte sozio-kulturelle Orientierungen postuliert, virulent. - Wir ziehen aus dieser Situation die Lehre, uns vor allzu "reinen" Theorien zu hüten und bleiben bei unserem Axiom, ein Minimum nicht vergesellschafteter Individualität zu postulieren.

2.4. Synoptische Zusammenfassung organisationssoziologischer Ansätze und Forschungsrichtungen

Die folgende Übersicht zeigt einen einfachen Vergleich der wichtigsten Ansätze und Forschungsrichtungen der Organisationssoziologie zur Erklärung sozialen Handelns in Organisationen inbezug auf die beiden explikativen handlungstheoretischen Grundkategorien bzw. Merkmalsbündel "Person" und "Situation". Im Rahmen der Begrifflichkeit "Situation" haben wir der Übersichtlichkeit wegen nur zwischen Merkmalen der formalen Organisation (einschl. Technologie) und Merkmalen der informellen Gruppe unterschieden.

Übersicht 1: Ansätze und Forschungsrichtungen der Organisations - soziologie

explikative Merkmale \ Ansätze	Klassische Verwaltungslehre	Max WEBERs Bürokratiemodell	Sozio-technischer Ansatz	Human Relations Theorie	Individualpsych. Ansatz	Orientierungsansatz
Merkmale der formalen Organisation (einschl. technologischer Merkmale)	rationale Organisation bei gegebenen Zielen in stabiler Umwelt a) Arbeitsteilung b) zentralisierte Kontrollhierarchie c) Departementalisierung	bürokratische Organisation als rationales, legales Herrschaftssystem[1] a) Herrschaftsmechanismen - Befehl - formale Regeln b) Herrschaftsbasen - formale Autorität - funktionale Autorität - Persönlichkeitseigenschaften	Organisation als technisches System a) plant Technologie - handwerklich-werkstattmäßige Produktion - Massenproduktion - Prozeßproduktion b) work place Technologie - Transportoperationen - Be- und Verarbeitungsoperationen			
Merkmale der informellen Organisation bzw. Gruppe				informelle Organisation als Realität sui generis, unabhängig von der formalen Organisationsstruktur und Technologie a) informelle Werte b) informelle Normen und Kontrolle c) Gruppenkohäsion		
Merkmale der Person (Handlungsdispositionen)	instrumentelle Orientierung: Maximierung von Löhnen und Gewinnen	bürokratische Orientierung: rein sachliche und regelorientierte Erfüllung der Amtspflichten durch fachlich geschulte Beamte		Bedürfnisse nach Soziabilität (solidarische Orientierung)	konstante und universelle Hierarchie von Bedürfnissen a) psychologische Bedürfnisse b) Sicherheitsbedürfnisse c) Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe d) Bedürfnisse nach Achtung e) Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung	soziokulturell vermittelte Orientierungen a) instrumentelle O. b) bürokratische O. c) solidarische O.

1) Die grundlegenden Strukturdimensionen der Bürokratie sind nicht aufgeführt, da sie prinzipiell auch in der klassischen Verwaltungslehre vorkommen. Hier werden mehr die Ergänzungen zur klassischen Verwaltungslehre hervorgehoben, insbesondere der Herrschaftsaspekt.

3. DAS HANDLUNGSPARADIGMA

Auf der Grundlage theoretischer Kategorien und Perspektiven der allgemeinen mikrosoziologischen Theorien und ihrer Ergänzung und Spezifizierung durch spezielle Organisationstheoretische Ansätze und Forschungsrichtungen kann nun unser Paradigma formuliert werden. Hierbei folgen wir der oben gegebenen Differenzierungen des Paradigmakonzeptes und unterscheiden also (1) die wissenschaftstheoretische Grundposition, (2) die theoretischen Kategorien oder Grundbegriffe, (3) die Abgrenzung des Erklärungsobjektes, (4) die Selektion der explikativen Variablen und die Spezifizierung der grundlegenden Beziehungen zwischen abhängigen und explikativen Variablen. Der ausführlichen Darstellung der dem Paradigma entsprechenden Forschungsstrategie ist Teil II dieser Arbeit vorbehalten.

3.1. Die methodologische Grundposition

Die hier vertretene wissenschaftstheoretische Position kann am besten durch ihre Abgrenzung von der phänomenologisch-hermeneutischen Methode bestimmt werden.
Wir sind nicht daran interessiert, soziale Wirklichkeit bloß als gedankliche Konstruktion im Bewußtsein der involvierten Akteure zu untersuchen, sondern betrachten vielmehr soziale Wirklichkeit als "objektiv" wirklich und gegeben; wir interessieren uns für beobachtbare Wirklichkeit, die in Begriffen und Aussagen "abgebildet" werden kann und "von außen" d.h. vom Forscher durch interpersonell überprüfbare theoretische Prinzipien erklärt werden kann. Die hier vertretene Position kann als "sensorischer Materialismus"

bezeichnet werden. Nicht was die involvierten Akteure bei ihrem Verhalten "im Sinne" haben, soll intuitiv "verstanden" und rekonstruiert werden, vielmehr kommt es hier darauf an, Verhaltensdaten auf interpersonell nachprüfbare Art zu sammeln und zu erklären. Nicht die Absicht subjektiv gemeinten Sinn zu rekonstruieren, sondern interpersonell nachprüfbare Sinnstrukturen im Sinne empirisch nachprüfbarer Hypothesen zu konstruieren, leitet unsere Bemühungen. Interpersonell nachprüfbaren Fakten und Erklärungen messen wir größere wissenschaftliche Autorität zu als persönlicher Gewißheit, (wobei wir daran zweifeln, ob letztere für sich überhaupt das Etikett "Wissenschaft" beanspruchen können).

3.2. Die theoretischen Grundbegriffe

Die elementaren Bausteine unseres Paradigmas sind die theoretischen Kategorien "soziales Handeln", "Situation des Handelns" und "Person".
Unter sozialem Handeln wird im Sinne WEBERs subjektiv sinnvolles und an anderen orientiertes, äußerliches Tun verstanden. Soziales Handeln ist wesentlich Interaktion, reziproke actio und reactio zwischen Personen. Insoweit sich Personen, sei es, um ihre individuellen Ziele zu verwirklichen, sei es, um die ihnen von anderen gestellten Aufgaben zu erfüllen, wechselseitig zu beeinflussen suchen, müssen die Interaktionen unter der Perspektive von Macht, Herrschaft und Autorität und - im Grenzfall: Gewalt -, aber auch unter der Perspektive von Überzeugung und Konsultation gesehen werden; die ganze Skala der Erscheinungsformen und Grundlagen von Einfluß und seinen Unterbegriffen, wie sie am fundiertesten von HARTMANN in der Auseinandersetzung mit WEBER entwickelt wurden, wird relevant. Grundsätzlich sind

Interaktionen - ganz unabhängig von ihrem Inhalt - daraufhin zu unterscheiden, ob sie auf der Basis von Gleichheit bzw. Gleichberechtigung stattfinden (peer-Beziehungen), oder ob sie auf der Basis von Ungleichheit bzw. Herrschaft ("berechtigte" Ungleichheit) beruhen (hierarchische Beziehungen).

Träger und Initiatoren sozialen Handelns sind Personen. Sie können sehr unterschiedliche Handlungsdispositionen haben; sie können sich mehr an ihren eigenen Interessen und Zielen orientieren oder mehr an den vorherrschenden Werten und Normen, mehr an ihren Gefühlen und Affekten oder mehr an eingelebten Gewohnheiten; die Orientierung kann mehr oder weniger sinnhafte und rationale Züge tragen (WEBER). Personen können aber nicht nur durch ihre Handlungsdispositionen charakterisiert werden, sondern auch durch ihre Persönlichkeitseigenschaften und durch ihren Status in der in Frage stehenden Gruppe bzw. Organisation.

Soziales Handeln findet immer in Situationen statt, die dem Handelnden äußerlich und vorgegeben sind, d.h. weitgehend außerhalb seiner Kontrolle liegen. Unter "Situationen" verstehen wir Ausschnitte der umfassenden sozialen Struktur (hier der Organisationsstruktur), die für die involvierten Akteure Handlungsbedingungen und -restriktionen sind. Situationen bestenen aus physischen (materiellen), sozialen und kulturellen Objekten, die Bezugspunkte der individuellen Orientierung und des Handelns sind.

Bei sozialem Handeln in Organisationen ist zudem zu unterscheiden zwischen in Handlungssituationen gegebenen Merkmalen der formalen Organisation, die von der Organisation bewußt vorgegeben sind, und Merkmalen der informellen Gruppe, die für den Einzelnen

ebenso wie jene äußere Handlungsbedingungen sind, aber im Unterschied zu jenen nicht von der Organisation vorgegeben sind, sondern sich als Realität sui generis aus den Interaktionen der Gruppenmitglieder spontan entwickeln.
Die wesentliche Verknüpfung dieser drei Kategorien (Bezugsrahmen) ist derart, daß soziales Handeln als eine Funktion von "Person" und "Situation" aufgefaßt wird.

3.3. Die Abgrenzung des Erklärungsobjektes

Abhängige Variablen unseres Handlungsparadigmas sind Dimensionen des durchschnittlichen, alltäglichen Verhaltens in komplexen Organisationen. Hierbei stehen nicht die technologischen Aspekte des Arbeitsverhaltens, die Be- und Verarbeitung von Informationen und Materialien (Mensch-Objekt-Beziehungen) im Vordergrund, sondern vielmehr die interpersonellen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern in Arbeitsorganisationen.

Zunächst unterscheiden wir zwischen in-group und out-group-Verhalten (vgl. William G. SUMNER, 1960). In-group-Verhalten bezieht sich auf die Interaktionen der Gruppenmitglieder formaler Arbeitsgruppen - bestehend aus den Vorgesetzten und den ihm direkt unterstellten Mitarbeitern - innerhalb der Gruppe, also auf die Binnenbeziehungen; out-group-Verhalten bezieht sich auf die Interaktionen von Gruppenmitgliedern mit anderen Organisationsmitgliedern oder Außenstehenden, die nicht zu der Eigengruppe gehören.
Beim in-group-Verhalten ist wiederum grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Vorgesetzten-Untergebenen-

Beziehungen oder hierarchischen Beziehungen und Beziehungen zwischen Kollegen oder peer-Beziehungen. Im Mittelpunkt unseres Interesses stehen die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen in formalen Gruppen auf verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen von Arbeitsorganisationen. Um die Besonderheiten der hierarchischen Beziehungen aber besser verstehen und erklären zu können, ist es zweckmäßig, sie mit peer-Beziehungen systematisch zu vergleichen. Je ähnlicher hierarchische und peer-Beziehungen sind, desto geringer ist der formale Herrschaftscharakter von Organisationen ausgebildet, desto stärker interagieren die Organisationsmitglieder auf der Basis von Gleichheit und desto größer sind wahrscheinlich die Partizipationschancen und Einflußchancen von formal Untergebenen. Der Vergleich von hierarchischen und peer-Beziehungen vermittelt also ganz generell wesentliche Erkenntnisse über das Leben in Organisationen.

Beim out-group-Verhalten ist wichtig zu wissen, mit welchen anderen Personen, Gruppen und Instanzen innerhalb der Organisation die Mitglieder bestimmter Gruppen welche Kontakte aufrechterhalten. An welche Adressaten wenden sich z.B. Gruppenmitglieder bei fachlichen oder persönlichen Problemen und bei Konflikten mit dem Vorgesetzten oder den Kollegen: an befreundete Kollegen außerhalb der eigenen Gruppe, an die gewerkschaftlichen Vertrauensleute, an den Betriebsrat, an den Arbeitsdirektor, an die Personal- und Sozialabteilung oder gar an niemanden? - Die empirische Beantwortung dieser Frage kann wichtige Aufschlüsse über die Bedeutung "sozialpolitischer" innerbetrieblicher Instanzen geben, speziell über die Organe der innerorganisatorischen Belegschaftsvertretung im Vergleich zu Personal- und Sozialabteilungen, die dem Management unterstehen.

Zu den wichtigsten Dimensionen interpersonellen Verhaltens gehören Kommunikation, Anweisung und Kontrolle, Entscheidungshandeln, Sanktionen und interpersonelle Konflikte.
Unter Kommunikation wird verbale Interaktion, "exchange of ideas and experiences between individuals" (J.W. MCDAVID, H. HARARY, 1968, S. 158) verstanden. Kommunikation ist die grundlegende Dimension von Interaktion, weil auch Anweisungen und Kontrollmaßnahmen, Entscheidungsprozesse, Sanktionen und interpersonelle Konflikte überwiegend verbal vermittelt werden; insoweit sind die anderen Dimensionen von Interaktion spezielle Ausprägungen von Kommunikation.
In Anlehnung an Robert F. BALES (1950) und die an ihn anschließende umfangreiche Forschung, die seine Befunde im wesentlichen immer bestätigte, können Kommunikationsinhalte danach unterschieden werden, ob sie sich primär auf aufgabenbezogene oder sozial-emotionale Sachverhalte beziehen und ob sie eher kognitiv oder eher emotional und reaktiv sind. Kommunikationen sind ferner danach zu unterscheiden, von dem sie initiiert werden, in welcher Richtung sie verlaufen. Wichtig ist die Frage, welche Kommunikationen häufiger von Untergebenen initiiert werden, im Vergleich zu Kommunikationen, die häufiger von Vorgesetzten initiiert werden. Je häufiger Kommunikationen von Untergebenen initiiert werden (können), umso besser ist ihre Chance, eigene Vorstellungen, Problemlösungsbeiträge, Entscheidungshilfen, Interessen und Bedürfnisse zur Geltung zu bringen.

Wichtig ist schließlich auch der Vergleich zwischen Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikationen und peer-Kommunikationen. Sollten sich peer-Kommunikationen ganz überwiegend nur auf extra-funktionale (nicht-

aufgabenbezogene) Sachverhalte beziehen, so wäre dies ein deutliches Indiz dafür, daß Aufgaben weniger in lateralen Absprachen koordiniert und gelöst werden können, sondern durchweg hierarchischer Koordination und Kontrolle unterworfen sind.

Anweisungen und Kontrolle sind typische Vorgesetztenaufgaben. Anweisungen sind danach zu unterscheiden, wie oft, wie ausführlich und bei welcher Gelegenheit sie gegeben werden. Gibt der Vorgesetzte ständig Anweisungen oder haben die Untergebenen ihre Arbeitsrollen so weit internalisiert, daß häufige Anweisungen weitgehend überflüssig sind? Schreibt der Vorgesetzte seinen Untergebenen bis in alle Einzelheiten vor, was und wie etwas zu tun ist oder definiert er die Aufgaben nur ganz allgemein und überläßt die Art ihrer Erfüllung seinen Untergebenen? Greift der Vorgesetzte ständig in die Arbeit seiner Untergebenen ein oder nur bei besonders wichtigen Dingen und bei unvorhersehbaren Schwierigkeiten oder nur wenn er darum gebeten wird? -
Bei der Kontrolle durch den Vorgesetzten ist zu unterscheiden, ob er nur die Arbeitsergebnisse oder auch die Arbeitsverrichtungen kontrolliert, ob er sich nur berichten läßt oder sich persönlich überzeugt, wie oft er direkt interveniert, wie strikt er auf die Einhaltung der Vorschriften achtet und wie stark er die Arbeitseinteilung seiner Untergebenen beeinflußt.

Eine dritte wichtige Dimension der Interaktion ist das Entscheidungshandeln. Da die Interaktionen zwischen Vorgesetztem und seinen direkten Untergebenen im Mittelpunkt des Interesses stehen, sind hier in erster Linie diejenigen Entscheidungen relevant,

die die Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten der Untergebenen unmittelbar beeinflussen. Hierzu gehören etwa Entscheidungen über die Verteilung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsmethoden, Prioritäten der Aufgabenerfüllung, Arbeitszeiten, Arbeitsgeschwindigkeit, Qualität der Arbeit usw. Zu den wichtigsten Kriterien des Entscheidungshandelns gehören die ("rechtzeitige") Informierung der Untergebenen über Entscheidungen, die ihre Lage in der Organisation unmittelbar beeinflussen, Ausmaß und Art der Beteiligung der Untergebenen an Entscheidungen ihres Vorgesetzten und die Einflußchancen der Untergebenen im Entscheidungsprozeß.

Eine vierte wichtige Dimension der Interaktion sind die positiven und negativen Sanktionen für besonders gute bzw. unzulängliche oder fehlerhafte Arbeitsleistungen. Die Skala der Sanktionsmittel reicht von beiläufigem Lob und Tadel bis zur Beförderung und Entlassung. Eine interessante Frage bezieht sich darauf, inwieweit positive oder negative Sanktionen des Vorgesetzten durch Sanktionen der Kollegen verstärkt werden, bzw. in wie weit und unter welchen Bedingungen hierarchische und peer-Sanktionen entgegengesetzt sind und cross pressures erzeugen. - Schließlich sind die Reaktionen auf Sanktionen - die Skala reicht von Resignation bis zum juristischen Prozeß - zu analysieren, um feststellen zu können, wie groß die Rechte von Untergebenen sind, bzw. faktisch wahrgenommen und durchgesetzt werden (können).

Die interpersonellen Konflikte stellen die fünfte Dimension interpersonellen Verhaltens dar. Sie können nach ihrem Inhalt oder Gegenstand, nach ihrer

Häufigkeit und Dauer und der Art ihrer Beilegung oder Lösung klassifiziert werden. Bei den Konfliktinhalten kann analog zu den Kommunikationsinhalten zwischen Konflikten unterschieden werden, die sich auf die Arbeitsaufgaben beziehen und solchen, die sich auf sozial-emotionale Sachverhalte des Gruppenlebens beziehen, ob sie eher kognitiver oder eher emotionaler Art sind. Bei der Lösung von Konflikten wäre festzustellen, inwieweit sie innerhalb der Arbeitsgruppe beigelegt werden, bzw. inwieweit äußere Instanzen wie höhere Vorgesetzte, Vertrauensleute, Betriebsrat, Arbeitsdirektor, Personal- und Sozialabteilung usw. eingeschaltet werden. Das Hinaustragen von Konflikten kann für alle Parteien unangenehme und unvorhersehbare Konsequenzen haben, deshalb darf man vermuten, daß ein beträchtlicher Gruppendruck besteht, Konflikte intern zu lösen. Ebenso wie beim Kommunikationshandeln erscheint es zweckmäßig, hierarchische und peer-Konflikte inbezug auf die genannten Klassifikationskriterien miteinander zu vergleichen, um die jeweiligen Besonderheiten besser erkennen zu können.

Diese Klassifikation von Dimensionen und Ausprägungen interpersonellen Verhaltens repräsentiert nur einige der wichtigsten Kategorien zur empirischen Analyse interpersoneller Beziehungen in Organisationen , und sie kann beliebig erweitert und differenziert werden. - Eine ganze Reihe der eben skizzierten Problemstellungen wird in Abschnitt 8 empirisch analysiert.

Wir hatten postuliert, daß soziales Handeln wesentlich Interaktion ist, reziproke actio und reactio zwischen Personen. Interaktion ist demzufolge ein

komplizierter dynamischer Prozeß und würde idealerweise eine Prozeßanalyse erfordern. Echte Prozeßanalysen sind in den Sozialwissenschaften äußerst selten; selbst komparativ-statische Untersuchungen, etwa in Form von Panels, sind relativ selten und die weitaus häufigste Untersuchungsform ist die statische Analyse. Da Prozeßanalysen fast nur unter sehr aufwendigen Laboratoriumsbedingungen möglich sind und in der Feldforschung nur in Ausnahmefällen realisierbar sind, muß dies bei der Konzeptualisierung eines Paradigmas berücksichtigt werden. Es erscheint daher angesichts dieser Schwierigkeiten zweckmäßig, Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen analytisch aufzulösen in durchschnittliche Handlungsmuster von Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen einerseits und solchen von Untergebenen gegenüber ihrem Vorgesetzten andererseits.[1] Man könnte etwa Kommunikationshandeln von Vorgesetzten im Hinblick auf ihre Untergebenen und Kommunikationshandeln von Untergebenen im Hinblick auf ihren Vorgesetzten unterscheiden und beides miteinander in Beziehung setzen. Gleiches gibt für alle übrigen Konstellationen von Kommunikationspartnern und für die übrigen Dimensionen des sozialen Handelns; letzteres allerdings mit der Einschränkung, daß es typische Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens gibt, die auf der Untergebenenseite kein Äquivalent haben, wie z.B. Anweisungen. Es ist aber per definitione von Inter-aktion immer möglich, Reaktionen auf Anweisungen des Vorgesetzten und anderes typisches Vorgesetztenverhalten diesem gegenüberzustellen.

---

[1] Entsprechendes gilt für die Analyse von peer-Beziehungen.

Die Auflösung der Interaktion in Aktionen des Vorgesetzten einerseits und Aktionen der Untergebenen andererseits, ermöglicht zwar keine Rekonstruktion von Interaktionsprozessen im Sinne von Handlungsabläufen, wohl aber eine Rekonstruktion der Struktur von Interaktionsbeziehungen. Insoweit handelt es sich hier also um ein strukturalistisches (oder strukturanalytisches) Handlungsparadigma. Außerdem ermöglicht diese Strategie eine Reihe beachtlicher zusätzlicher Analyse-, Kontroll- und Validierungsmöglichkeiten, auf die wir im Abschnitt 7.3. zu sprechen kommen werden.

3.4. Die Selektion der explikativen Variablen

Das interpersonelle Verhalten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und zwischen Kollegen soll durch zwei Klassen von explikativen Variablen erklärt werden: durch Merkmale der Situation des Handelns und durch Individualmerkmale der beteiligten Personen.

a) Merkmale der Situation des Handelns

Wir unterscheiden zwei "Achsen" zur Bestimmung von Merkmalen der Situation. Auf der einen Achse unterscheiden wir in Anlehnung an PARSONs Handlungstheorie zwischen physikalischen, sozialen und kulturellen Objekten der Situation und auf der anderen Achse in Anlehnung an die Human Relations Theorie zwischen Merkmalen der formalen und informellen Gruppe bzw. Organisation.

Physikalische Objekte der Handlungssituation sind in erster Linie technologische Gegebenheiten wie

zu be- oder verarbeitende Ausgangsstoffe, Werkzeuge, Maschinen und Prozesse zur Transportierung der Ausgangsmaterialien zu den Be- oder Verarbeitungsstationen, Werkzeuge und Maschinen zur Be- oder Verarbeitung der Ausgangsstoffe und schließlich die Endprodukte selbst. Der sozio-technische Ansatz liefert die relevanten Kategorien zur Beschreibung der technologischen Merkmale der Arbeitssituationen (wie auch zur Klassifikation ganzer Betriebe, Werke und Unternehmen). Mit Hilfe der von MEISSNER entlehnten Kategorien zur Beschreibung von Transfer- oder Transport- und Be- oder Verarbeitungsoperationen sind wir in der Lage, die drei globalen Hauptformen der Produktionstechnologie - handwerklich-werkstattmäßige Produktion, Massenproduktion und kontinuierliche Prozeßfertigung - auf der Ebene der Arbeitsplatz-Technologie detaillierter zu beschreiben. (Bekanntlich hatte sich diese letzte Trichotomie als zu abstrakt und vage für "work-place"-Technologie im Unterschied zu "plant"-Technologie erwiesen).

Neben den technologischen Merkmalen sind die ökologischen Merkmale der Situation zu nennen; hierzu gehören insbesondere Größe, Ausstattung und Arbeitsplatzverteilung der Räumlichkeiten. So wie die technologischen Merkmale in erster Linie für industrielle Organisationen, insbesondere ihre technische Produktion, relevant sind, erlangen die ökologischen Merkmale besondere Bedeutung bei der Beschreibung von Arbeitssituationen in Dienstleistungsorganisationen und der kaufmännischen Verwaltung von industriellen Organisationen. Besondere Aufmerksamkeit kommt dem Unterschied zwischen traditionellen Kleinbüros und Großraumbüros zu. Dieser Unterschied scheint erhebliche Bedeutung für die Interaktionen und die Zufriedenheit der Beschäftigten zu haben,

wobei gegen Großraumbüros offenbar starke und dauerhafte Antipathien bestehen.[1)]
Schließlich ist die rein physische Größe der jeweiligen Arbeitsgruppe ein verhaltensrelevantes Merkmal zur Beschreibung der physikalischen oder materiellen Dimension der Handlungssituation.

Kulturelle Objekte der Handlungssituation umfassen formale und informelle Werte (Ziele, Aufgaben) und Normen. Zu den formalen kulturellen Objekten der Situation gehören die von der Organisation festgesetzten Arbeitsaufgaben und Leistungsziele einerseits und die verschiedenen organisatorischen Regelungen zur Festlegung "richtigen" interpersonellen Verhaltens (Dienstwege, Betriebsordnungen, Führungsrichtlinien usw.) und zur Anweisung des Umgangs mit Werkzeugen und Geräten (Betriebs- und Wartungsvorschriften).
Zu den informellen kulturellen Objekten der Situation gehören die informellen Gruppenziele und -normen, die sich spontan im Gruppenleben entwickeln, über deren Einhaltung die Gruppe als Ganzes wacht und deren Mißachtung von ihr sanktioniert wird. Formale und informelle kulturelle Merkmale der Situation üben auf die einzelnen Individuen einen äußeren Druck zur Konformität aus, sind also im DURKHEIMschen Sinn "soziale Zwänge".

Soziale Objekte der Handlungssituation umfassen einzelne individuelle Mitglieder der Gruppe und

---

1) Diesen Eindruck gewannen wir bei der ersten Sichtung von Verhaltensdaten aus zwei Dienstleistungsorganisationen im Rahmen eines Forschungsprojektes über "Hierarchie im Industrieunternehmen, Strukturen und Interaktionen", das am Lehrstuhl von Prof. Hartmann unter der Leitung des Verfassers gegenwärtig in Arbeit ist.

die Gruppe als ganzes einschließlich ihrer sozialen Struktur.
Individuelle soziale Objekte der Handlungssituation können etwa sein: der formale Vorgesetzte, der informelle Führer, ein befreundeter Kollege, ein besonders sachkundiger Kollege usw. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß innerhalb einer Arbeitsgruppe für den formalen Vorgesetzten eine Mehrzahl rangniedrigerer Mitarbeiter die sozialen Objekte der Situation darstellen, während die sozialen Objekte eines Untergebenen einerseits der statushöhere Vorgesetzte und andererseits die statusgleichen Kollegen darstellen. Insofern ist die soziale Situation für die Untergebenen also differenzierter als für den Vorgesetzten. -
Kollektive soziale Objekte der Handlungssituation können die gesamte formale Gruppe sein, die (informelle) Gruppe der Untergebenen bzw. Kollegen oder eine Clique innerhalb der Gruppe. Sie können inbezug auf ihre vertikale und horizontale, formale und informelle Differenzierung der jeweiligen sozialen Struktur unterschieden werden sowie inbezug auf ihre soziale Kohäsion.

b) Merkmale der Person

Personen als Träger und Initiatoren sozialen Handelns können durch drei Arten von Individualmerkmalen charakterisiert werden: durch Persönlichkeitseigenschaften, Handlungsdispositionen und durch ihren Status in der Gruppe bzw. der Gesamtorganisation.
Persönlichkeitseigenschaften sind stabiler als Handlungsdispositionen und im Unterschied zum Status situationsunabhängig. Man kann zwischen zugeschriebenen (ascribed) und erworbenen (achieved) Persön-

lichkeitsmerkmalen unterscheiden: zu den ersteren gehören Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit usw., zu den letzteren gehören Beruf, Bildung und Qualifikation, Familienstand, Zugehörigkeit zu freiwilligen Assoziationen (Vereine, Gewerkschaften, Parteien).

Der Status in der Gruppe oder Organisation definiert die formalen Pflichten und Rechte der Person in der Organisation, insbesondere Art und Umfang der Weisungs-, Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse. Entscheidend ist der relative Status, zum einen inbezug auf den jeweiligen Interaktionspartner (ob die betreffende Person Vorgesetzter, Kollege oder Untergebener ist) und zum anderen im Rahmen des hierarchischen Schichtungssystems der Gesamtorganisation.

Bei den Handlungsdispositionen kann man unterscheiden zwischen konstanten und universellen Bedürfnissen und Motivationen (MASLOW) und sozio-kulturell vermittelten und situationsbezogenen Orientierungen (GOLDTHORPE). Da Handlungsdispositionen am ehesten die Individualität der Person repräsentieren - der Status wird von der Organisation verliehen - und dem Handeln logisch am nächsten stehen - Dispositionen vermitteln zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Handeln - erscheint uns das Dispositionskonzept als die relevanteste explikative Variable in der Gruppe der Individualmerkmale. Vom Standpunkt des Soziologen aus gesehen erscheint uns das Konzept der Orientierung fruchtbarer als das psychologische Konzept Bedürfnis bzw. Motivation.

Die Orientierung des Akteurs bezieht sich auf alle realen und symbolischen Objekte der Situation. Bei der Analyse des Handelns in formalen Organisationen sind dies vor allem der unmittelbare Vorgesetzte, die Kollegen der Arbeitsgruppe, die direkten Unter-

gebenen, die Arbeit, die Bezahlung, der berufliche Aufstieg, die wirtschaftliche Sicherheit des Arbeitsplatzes usw. Wir betonen im folgenden insbesondere die Bewertung dieser verschiedenen Objekte der Situation durch den Akteur und versuchen sie in eine Präferenzordnung zu bringen. Wichtig für die Erklärung des Handelns in der Situation ist die mehr oder weniger starke, positive oder negative Bewertung der verschiedenen Objekte, auf die sich das Handeln richtet sowie die Stärke der Identifikation mit ihnen.
Die Beziehung des Handelnden zur Situation ist durch zwei Dinge gekennzeichnet. Zum einen orientiert sich der Handelnde an den Objekten der Situation, an seinem Vorgesetzten, an seinen Kollegen bzw. seinen Untergebenen, an den formalen und informellen Werten und Normen sowie den materiellen Gegebenheiten der Situation; Objekte der Situation sind also Bezugspunkte der Orientierung der involvierten Person. Zum anderen begrenzen die Gegebenheiten der jeweiligen Situation seine Handlungsmöglichkeiten und üben einen äußeren Druck auf ihn aus.

Der Bezugsrahmen

Für die Konstruktion eines Handlungsparadigmas genügt es nicht, das Erklärungsobjekt abzugrenzen und die explikativen Variablen zu definieren; darüber hinaus sind die grundlegenden Beziehungen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen modellhaft festzulegen. Indem die grundlegenden Beziehungen zwischen den verschiedenen Variablen bestimmt werden, konstruiert man ein Modell "als eines inhaltlich nicht determinierten, rein formalen Systems von abstrakt-logischen Beziehungen" (Hans ANGER, 1962, S. 5). Ein Modell ist also noch keine Theorie,

weil die Beziehungen zwischen den Variablen (noch) nicht inhaltlich spezifiziert sind, also noch nicht in Hypothesenform gekleidet sind.

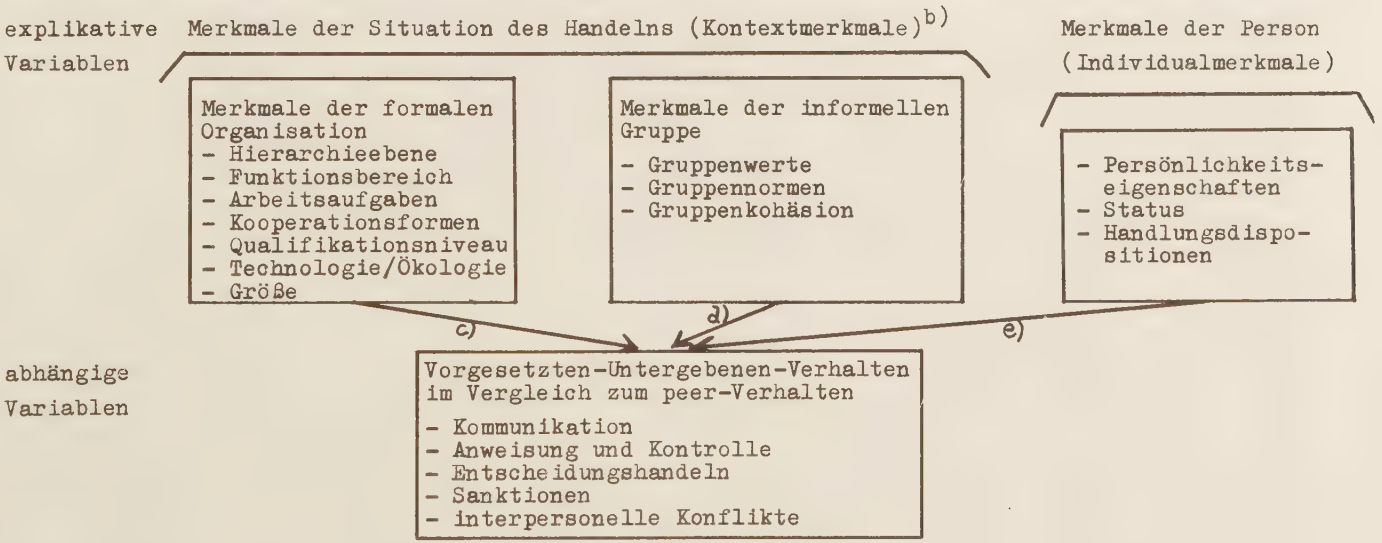
Aus dem bisher Gesagten ist deutlich geworden, daß die theoretischen Kategorien "Person" und "Situation" in den meisten allgemeinen mikrosoziologischen Theorien als die entscheidenden Bestimmungsgründe sozialen Handelns bestimmt werden und daß in den meisten organisationssoziologischen Ansätzen verschiedene Konzeptualisierungen dieser Grundbegriffe sich als entscheidende explikative Variablen bewährt haben. Es ist also nicht daran zu zweifeln, daß die Identifikation der relevanten Variablen und ihre Unterscheidung in abhängige und explikative Variablen theoretisch wohlfundiert sind.

Da wir mehrere explikative Variablen unterscheiden, ist streng auf ihre eindeutige analytische Trennung zu achten, um Kontaminierungseffekte zu vermeiden. In dem Maße, in dem die analytische Trennung von Merkmalen der Person und Merkmalen der Situation nicht eindeutig ist, ist eine Identifikation von individuellen Effekten (Einflüsse von Merkmalen der Person auf das soziale Handeln) und Kontexteffekten (Einflüsse von Merkmalen der Situation auf das soziale Handeln) nicht möglich. Die analytische Trennung von Merkmalen der Person und Merkmalen der Situation ist in dem Maße gewährleistet, in dem beide unabhängig voneinander verteilt sind. Da manche Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Beruf und Qualifikation nicht unabhängig von Merkmalen der Situation - insbesondere Merkmalen der formalen Organisation - verteilt sind, weil Organisationsmitglieder von der Organisation nach ihrem Beruf und ihrer Qualifikation sortiert werden, sind sie als explika-

tive Variablen nicht gut geeignet. In noch stärkerem Maße gilt dies für den Status von Organisationsmitgliedern, der ja von der Organisation verliehen wird und deshalb mit der formalen Organisationsstruktur kontaminiert. Somit ist ganz klar, daß individuelle Handlungsdispositionen die zweckmäßigste Kategorie von explikativen Variablen der Person ist, weil Handlungsdispositionen der Organisation weitgehend unbekannt sind, von ihr nicht kontrolliert werden können und deshalb nicht als formale Kriterien der Rekrutierung und Statuszuweisung in Betracht kommen. Von allen Merkmalen zur Beschreibung der Person sind sie am unabhängigsten von Merkmalen der Situation des Handelns verteilt.

Da die relevanten Variablen zur Analyse sozialen Handelns in Organisationen bestimmt sind, eine eindeutige Identifikation von abhängigen und explikativen Variablen gegeben ist und das Problem der analytischen Trennung der explikativen Variablen unter Kontrolle ist, erfüllt unser Handlungsmodell alle formalen Bedingungen, die zu erfüllen sind. Die folgende Übersicht zeigt in vereinfachter Form die grundlegenden abstrakt-logischen Beziehungen unseres Handlungsmodells, deren inhaltliche Spezifizierung im Rahmen einer empirischen Kontextanalyse zu leisten ist.

Übersicht 2: Theoretisches Modell zur Erklärung interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen [a]



a) Dieses Modell stellt eine vereinfachte synoptische Form dar.

b) Der Übersichtlichkeit halber ist auf eine weitere Unterscheidung der Kontextmerkmale in soziale, kulturelle und physikalische Objekte der Situation verzichtet worden.

c) Kontexteffekt aufgrund von Einflüssen der formalen Organisation.

d) Kontexteffekt aufgrund von Einflüssen der informellen Gruppe.

e) individueller Effekt.

3.5. Kontexthypothesen

Der Zweck unseres Handlungsparadigmas besteht bekanntlich darin, einen konsistenten Leitfaden für den gesamten Forschungsprozeß zur Untersuchung interpersonellen Verhaltens in Organisationen zu liefern, wobei das soziale Handeln der Organisationsmitglieder durch Merkmale der Person (Individualmerkmale) und Merkmale der Situation des Handelns (Kontextmerkmale) erklärt werden soll. Wesentlich hierbei ist, daß individuelle Handlungsdispositionen und äußere Bedingungen der Handlungssituation oder technisch gesprochen: Individualmerkmale und Kontextmerkmale simultan zu betrachten sind, um die unabhängigen individuellen Effekte und Kontexteffekte gegeneinander abwägen zu können, um empirisch nachzuweisen, (1) unter welchen Bedingungen individuelle oder kontextuelle Effekte stärker sind, (2) unter welchen Bedingungen individuelle und kontextuelle Effekte in die gleiche Richtung wirken und einander verstärken (direkte Effekte) oder in entgegengesetzte Richtungen wirken (inverse Effekte) und somit cross pressures hervorrufen. Dies aber bedeutet, daß alle Aussagen grundsätzlich Kontextaussagen sind, die folgende logische Struktur haben: sie bestehen aus (mindestens) zwei explikativen Merkmalen, wovon (mindestens) eines ein Individualmerkmal und (mindestens) ein anderes ein Kontextmerkmal sein muß; die abhängige Variable ist immer ein Individualmerkmal, in unserem Falle ein Merkmal individuellen sozialen Handelns.
Aus unserem Handlungsparadigma können durch verschiedene Kombinationen von explikativen und abhängigen Variablen eine Menge derartiger Kontexthypothesen gewonnen werden und mit Hilfe unserer - noch zu erläuternden - Technik der Kontextanalyse empirisch

überprüft werden. Wir wollen an dieser Stelle zur Verdeutlichung nur ein Beispiel geben und im übrigen auf Teil 8 verweisen, wo in der empirischen Kontextanalyse die Nützlichkeit unseres Handlungsparadigmas erst völlig evident wird.
Eine Kontexthypothese könnte lauten: je größer die soziale Kohäsion in der Arbeitsgruppe ist (Kontextmerkmal) und je mehr ein Gruppenmitglied an guten Beziehungen zu den Kollegen interessiert ist (Individualmerkmal), desto weniger wird es von sich aus den Vorgesetzten in fachlichen und persönlichen Problemen konsultieren (abh. Variable). Diese Hypothese ist empirisch nachprüfbar, indem man zunächst die Wahrscheinlichkeit, daß Untergebene ihren Vorgesetzten bei fachlichen und persönlichen Problemen um Rat fragen, in hoch kohäsiven und wenig kohäsiven, sonst aber vergleichbaren, Gruppen ermittelt und gleichzeitig die individuelle Orientierung gegenüber den Kollegen konstant hält, d.h. etwa nur Mitglieder mit positiver Orientierung gegenüber den Kollegen auswählt. Findet man dann, daß Untergebene in hoch kohäsiven Gruppen ihren Vorgesetzten signifikant seltener konsultieren als Untergebene in wenig kohäsiven Gruppen, obwohl alle eine gleichermaßen positive Orientierung gegenüber dem jeweiligen Vorgesetzten haben, so hat man einen Kontexteffekt nachgewiesen, der leicht erklärbar ist: hoch kohäsive Gruppen üben auf ihre Mitglieder einen Druck aus, zur besseren Aufrechterhaltung der informellen Werte und Normen den Vorgesetzten möglichst wenig zu konsultieren, um ihm keine Gründe für ein Eingreifen in die Gruppenarbeit zu geben und somit Chancen für normale Kontrollen, etwa der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitglieder, zu geben. In weniger kohäsiven Gruppen fällt dieser Gruppendruck weg und die Mit-

glieder können sich eher gemäß ihrer individuellen Orientierung verhalten. - Individuelle Effekte könnte man entsprechend nachweisen, indem man die Kontextmerkmale konstant hält und überprüft, inwieweit individuelle Dispositionen mit sozialem Handeln kovariieren.

Es liegt auf der Hand, daß singuläre isolierte Befunde dieser Art von nicht allzu großer theoretischer Bedeutung sind; aus einer Vielzahl derartiger empirisch getesteter Kontextaussagen, die systematische Kombinationen der verschiedenen Merkmale der Situation des Handelns, der Person und der verschiedenen Dimensionen des Handelns darstellen und logisch miteinander (in einem deduktiven System) verknüpft werden können, werden aber mit großer Sicherheit die Konturen einer entstehenden Theorie sozialen Handelns in Organisationen [1] deutlich werden, die das Spannungsverhältnis des Handelns in Organisationen zwischen individuellen Dispositionen und formalen und informellen, materiellen, sozialen und kulturellen Zwängen differenziert aufzeigen und erklären kann, und indem die Zwänge des Handelns identifiziert werden können, wird zugleich eine Analyse von Handlungsspielräumen möglich, da Handlungsspielraum empirisch vielleicht am Vielversprechendsten als Abwesenheit von Zwängen konzeptualisiert und operationalisiert werden kann. -

---

[1] Die so konstruierte Theorie würde dem Typus der Theorien mittlerer Reichweite zugerechnet werden müssen, da ihre Aussagen einerseits über dem Abstraktionsniveau singulärer empirischer Generalisierungen lägen, andererseits aber unter dem Abstraktionsniveau allgemeiner Theorien; nicht die Konstruktion einer allgemeinen Theorie sozialen Handelns wird angestrebt, sondern "nur" die einer Theorie sozialen Handelns in Organisationen.

4. HANDLUNGSPARADIGMA UND FORSCHUNGSSTRATEGIE

Unter "Paradigma" verstehen wir einen integrierten und konsistenten Komplex der Elemente des Forschungsprozesses: der methodologischen Grundposition, der theoretischen Grundbegriffe, der Bestimmung des Erklärungsobjektes und der explikativen Variablen sowie der Grundzüge der Forschungsstrategie. Die wesentliche Funktion eines Paradigmas besteht darin, daß es umfassender Orientierungsrahmen und Leitlinie für den gesamten Forschungsprozeß ist, für die theoretischen und empirischen Komponenten des Forschungsprozeß. Insoweit ein Paradigma diese Funktion erfüllt, leistet es einen Beitrag zur Integration von Theorie und Forschung, zur Überwindung des Dilemmas der wechselseitigen Abschottung von Theorie, die in "glänzender Isolierung" hoch über der sinnlich erfahrbaren Welt schwebt, und Empirie, die ohne Rückbindung an die kategorialen Voraussetzungen der allgemeinen Soziologie voraussetzungsloser Empirizismus bleibt. Paradigmatisches Denken ist darauf gerichtet, die "falsche Alternative" von theorielosem Empirizismus und erfahrungsunabhängiger "reiner" Theorie zu überwinden, die traditionelle Frontstellung von "Theoretikern" und "Empirikern" aufzuweichen. Diese Intention basiert auf der Überzeugung, daß beharrliche Versuche, das reiche Ideenreservoir der allgemeinen Soziologie für empirische Forschung nutzbar zu machen, auf diese nur befruchtend wirken können.

Wir haben keinen Zweifel daran gelassen, daß theoretische Ideen und Perspektiven der empirischen Phase

des Forschungsprozesses logisch und historisch vorausgehen, ob dies nun im jeweiligen Falle explizit gemacht wurde oder nicht. Je weniger dies zutrifft, umso mehr hat man sich einer Art von Aktivität genähert, die "Fliegenbeinzählerei" genannt wurde. Aus der Priorität von Theorie, d.h. der in theoretischen Begriffen formulierten Frage- oder Problemstellung, ergibt sich die Abhängigkeit der Wahl der Forschungsfelder, des Untersuchungsdesigns und der Methoden. Eine solche Abhängigkeitsbeziehung allein konstituiert aber noch keinen wirklichen, praktisch handhabbaren Orientierungsrahmen für die empirische Phase des Forschungsprozesses. Diesen liefert erst ein Paradigma, das ja nicht nur die theoretischen Kategorien und Perspektiven enthält, sondern darüber hinaus auch die methodologische Grundposition bestimmt, die Spezifizierung des Erklärungsobjektes bewirkt und die abstrakt-logischen Beziehungen zwischen den abhängigen und explikativen Variablen modellhaft festlegt.

Weiter oben wurde betont, daß ein Paradigma Implikationen für die Forschungsstrategie hat, ohne diese selbst in allen Einzelheiten festlegen zu können. Der Grund hierfür liegt einfach darin, daß neben dem Paradigma auch exogene Bedingungen, wie die Zugänglichkeit des Forschungsobjektes und personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen auf die Forschungsstrategie in der Regel großen Einfluß ausüben. In der Praxis ist die Forschungsstrategie meistens ein Kompromiß zwischen einem wissenschaftlichen Paradigma einerseits und von den Forschern nur begrenzt kontrollierbaren autonomen Forschungsobjekten - deren Autonomie daraus entsteht, daß sie in den meisten Fällen handelnde Akteure und Kollektive

sind und nicht bloß passive, leblose Objekte - und ökonomischen Randbedingungen der Forschung andererseits.
Aus diesen Gründen kann ein Paradigma nur Orientierungsrahmen und Leitlinie für die Wahl der Forschungsstrategie sein; die Forschungsstrategie kann nicht aus dem Paradigma zwingend abgeleitet werden. Es bleibt immer eine Mehrzahl alternativer Optionen offen.

In unserem Falle ergeben sich aus der Konstruktion unseres Handlungsparadigmas einige unmittelbare Implikationen für die Forschungsstrategie und zwar sowohl für die Datensammlung als auch für die Datenanalyse.
Die Diskussion von allgemeinen mikrosoziologischen Theorien und speziellen Organisationstheorien zeigte, daß für die Erklärung interpersonellen Verhaltens in Organisationen ein umfangreiches Bündel explikativer Faktoren der Handlungssituation zu berücksichtigen ist. Wenn man davon ausgeht, daß komplexe Organisationen multi-situationale soziale Gebilde sind und die einzelnen Handlungssituationen in sich wiederum sehr komplex sind, d.h. aus materiellen, sozialen und kulturellen, aus formalen und informellen Komponenten bestehen, und wenn man die unabhängigen Einflüsse all dieser Faktoren empirisch nachweisen will - was für die Konstruktion einer Theorie sozialen Handelns in Organisationen unabdingbar ist - muß eine große Anzahl von unterschiedlichen Handlungssituationen erhoben werden. Um den Einfluß einer Kategorie von explikativen Variablen, etwa der Technologie, exakt bestimmen zu können, ist es notwendig, Handlungssituationen zu identifizieren, die inbezug auf die eine zu testende Kategorie von explikativen Variablen unterschiedlich sind, etwa Situationen mit handwerklich-werkstatt-

mäßiger Fertigung, Massenfertigung und Prozeßfertigung, und inbezug auf alle anderen explikativen Variablen möglichst identisch sind. Alle anderen explikativen Variablen müssen also kontrolliert oder konstant gehalten werden, um den Einfluß der einen Kategorie von explikativen Variablen auf die abhängigen Variablen (interpersonelles Verhalten) bestimmen zu können. - Unser Handlungsparadigma erfordert demzufolge einen quantifizierenden und extensiven Forschungsstil und eine quasiexperimentelle Untersuchungsanordnung.

Als Erhebungsmethoden kommen grundsätzlich nur solche Methoden bzw. Methodenkombinationen in Frage, die eine unabhängige und separate Erhebung von Merkmalen des Handelns, der Situation und der Person ermöglichen. Alle ganzheitlichen Methoden im Sinne der phänomenologischen "Wesensschau" einerseits und der "Gestaltwahrnehmung" andererseits kommen für unsere Zwecke nicht in Betracht. Es kommt im vorliegenden Falle nicht darauf an, das soziale Handeln von Personen in sozialen Situationen als einheitliche Gestalt oder Konfiguration zu "erkennen" oder zu "verstehen", sondern vielmehr darauf, die drei analytischen Grundelemente als solche, als separate und distinktive Komponenten eines komplexen sozialen Zusammenhangs zu erheben. Nur in dem Maße, in dem dies gelingt ist es überhaupt möglich, Beziehungen zwischen den Komponenten bzw. Variablenbündeln "Handeln", "Person" und "Situation" zu analysieren und unabhängige Einflüsse der Person und der Situation auf das Handeln zu identifizieren.

Die Funktionen der Datenanalyse im Rahmen dieses Paradigmas umfaßt die Bestimmung der unabhängigen

Einflüsse von Individual- und Kontextmerkmalen, die Analyse der Richtung und Stärke von Individual- und Kontexteffekten und die Beantwortung der Frage, inwieweit Individual- und Kontexteffekte kumulativ sind oder nicht. Es liegt auf der Hand, daß diese Fragen, deren empirische Beantwortung für die Entwicklung eines kausalen Erklärungsmodells und einer Handlungstheorie unumgängliche Voraussetzung ist, adäquat nur im Rahmen einer quantitativen Analyse gültig beantwortet werden können. Wie sonst sollte man die Vielzahl der zu berücksichtigenden Effekte hinsichtlich ihrer Stärke, Richtung und Kumulierung gegeneinander abwägen?

In den folgenden Abschnitten seien nun die Implikationen unseres Handlungsparadigmas für eine adäquate Forschungsstrategie im einzelnen konkretisiert. Da die Wahl der geeigneten Forschungsmittel immer ein Entscheidungsprozeß zwischen Erfordernissen des Paradigmas und der äußeren Bedingungen praktischer Sozialforschung ist, erscheint es angebracht, die Entscheidungen für bestimmte Forschungstechniken immer vor den Hintergrund möglich erscheinender Alternativen zu begründen.

5. FORSCHUNGSSTRATEGIE I : UNTERSUCHUNGSFORMEN

Es gibt eine ganze Reihe von Kriterien, nach denen die verschiedenen Untersuchungsformen der empirischen Sozialwissenschaften klassifiziert werden können. So kann man nach dem Ort der Datenerhebung unterscheiden zwischen Feldstudie und Laborstudie, nach der Berücksichtigung der zeitlichen Dimension zwischen Momentaufnahme und panel, nach der Betrachtungsweise der Untersuchungsobjekte zwischen statischer und dynamischer Untersuchung, nach der Art der Daten zwischen qualitativen und quantitativen Untersuchungen, nach der Originalität der Daten zwischen Primär- und Sekundäranalyse und nach der Anzahl der Fälle zwischen Einzelfallstudie und survey.

Im folgenden seien als alternative Untersuchungsformen Einzelfallstudie und komparative Untersuchung gegenübergestellt. Wir sprechen im vorliegenden Zusammenhang lieber von komparativer Untersuchung als von survey, um die dem Begriff des surveys anhaftende Konnotation von "Atomisierung sozialer Zusammenhänge" zu vermeiden und auf die wesentliche Eigenschaft der komparativen Methode hinzuweisen: den Vergleich zwischen mehreren, mehr oder weniger unterschiedlichen Einheiten. Wir konzentrieren uns auf die Unterscheidung zwischen Einzelfallstudie und komparativer Untersuchung, weil diese Unterscheidung mehr als alle anderen in der Methodologie der Organisationsforschung von Bedeutung ist und eine Reihe anderer Vergleichsdimensionen mit einschließt.

5.1. Die Einzelfallstudie

Der Untersuchungsform der Einzelfallstudie liegt die Idee zugrunde, den ganzheitlichen und einheitlichen Charakter des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten, weil nur die intensive Betrachtung des ganzen Falles zu einem wirklichen Verständnis der Zusammenhänge führe. Es liegt auf der Hand, daß der eine Fall sinnvollerweise nur ein Kollektiv sein kann, eine Gruppe, Organisation, lokale Gemeinde oder Gesamtgesellschaft. Hierbei wird in der Regel unterstellt, daß der betrachtete eine Fall exemplarisch sei und entweder den "Normalfall" oder einen "interessanten Extremfall" darstelle; im letzten Falle spricht man auch von "deviant case analysis" oder "strategic cases". Wenn ein einziger Fall eine Grundgesamtheit oder Klasse von Fällen bestimmter Art repräsentieren soll, so ist die Strategie der Einzelfallstudie mehr als fragwürdig. Denn wie kann gewährleistet sein, daß der eine Fall wirklich der "durchschnittliche" oder "normale" Fall ist, wenn man nur Informationen über eben diesen einen Fall hat? Durchschnitt setzt mindestens zwei Fälle voraus und je heterogener die zu repräsentierende Grundgesamtheit von Sachverhalten ist, desto größer muß die Anzahl der ausgewählten Fälle sein.

Während Fallstudien für repräsentative und generalisierende Zwecke eine inadäquate Untersuchungsform sind, können sie als "deviant case analysis" oder "strategic cases" von beträchtlichem Nutzen sein. Analysen abweichender Fälle können dazu beitragen, vermeintliche Gesetze oder Theorien zu relativieren. Bedeutendstes Beispiel der Organisationssoziologie ist die Relativierung des "ehernen Gesetzes der Oligarchie" von Robert MICHELS (1970) durch

LIPSET et al. (1956). Sie konnten am Beispiel des Falles einer amerikanischen Druckergewerkschaft nachweisen, daß der von MICHELS beschriebene Mechanismus, daß politische Parteien und Gewerkschaften unweigerlich eine bürokratische und oligarchische Struktur entwickeln, wie egalitär auch immer ihre Ideologie sein mag, eben kein raum-zeitlich unabhängiges Gesetz ist, für die "International Typographical Union" jedenfalls keine Gültigkeit hat. Nun wird man aufgrund dieses Gegenbeispiels nicht im Sinne eines extremen Falsifikationismus das MICHELSsche "Gesetz" verwerfen, wohl aber relativieren und ihm vorsichtiger den "weicheren" Status einer "Gesetzmäßigkeit" oder "Tendenz" zuerkennen. In ähnlicher Weise wurde auch in vielen Untersuchungen nachgewiesen, daß nicht alle Organisationen unter allen Umständen eine bürokratische Struktur im Sinne WEBERs entwickeln (vgl. z.B. Arthur L. STINCHCOMBE, 1968).

In ähnlicher Weise kann die Analyse strategischer Fälle ganz neue Fragestellungen und Einsichten eröffnen, indem man einen Fall intensiv untersucht, der von bisher gefundenen und untersuchten Fällen einer Kategorie von Sachverhalten, mehr oder weniger stark abweicht. Die Analyse abweichender Fälle kann eine Art von "Gegenprobe" (SCHEUCH) zu den sonstigen Fällen darstellen und die Aufmerksamkeit auf Variablen und Zusammenhänge lenken, die vorher nicht gesehen oder nicht richtig eingeschätzt werden konnten. Indem man abweichende Fälle analysiert, wird die Variabilität und Variationsbreite sozialer Institutionen und menschlichen Verhaltens erst in seinem ganzen Spektrum deutlich. Dadurch wird die Gefahr gemindert anzunehmen, daß das, was ist, auch notwendig so sein muß. Indem die Analyse abweichen-

der Fälle den Raum für alternative Möglichkeiten abzustecken hilft, erlangt sie besondere Praxisrelevanz im Hinblick auf realistische innovatorische Maßnahmen.

Eine Hauptfunktion der Einzelfallstudie liegt zweifellos in der Entwicklung von theoretischen Konzepten, Hypothesen und Theorien. Diese Funktion sei in Anlehnung an Gerhard KUNZ (1972) als heuristische Funktion der Einzelfallstudie bezeichnet. Zum einen kann die Untersuchung eines Falles als Vorbereitung für ein Forschungsvorhaben dienen, um Primärerfahrungen "vor Ort" zu sammeln, um mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut zu werden. Hierbei geht es vor allem darum, der permanenten Gefahr der Ablösung der Forschungsaktivitäten von ihrer realen Basis vorzubeugen; es besteht immer die Gefahr, daß die Forschung sich allzuweit von der konkreten Wirklichkeit entfernt, daß sie das "Gefühl für das Eigengewicht der Wirklichkeit" (KÖNIG) verliert,und daß sie sich mehr als an dieser oft bloß an ihren eigenen wissenschaftlichen Konventionen orientiert. Es ist also unumgänglich, sich zu vergewissern, ob das Gemeinte (Definierte, begrifflich und hypothetisch Erfaßte und als wissenschaftliches Problem Formulierte) mit dem Wirklichen korrespondiert. Die Gültigkeit einer Untersuchung insgesamt steht hier auf dem Spiel.
Zum anderen kann die Untersuchung eines Falles den Zweck haben, konkrete wissenschaftliche Konzepte und Hypothesen zu entwickeln. Zu denken ist hierbei vor allem an die bereits erwähnten innerorganisatorischen Verhaltensmuster und Mechanismen wie SELZNICKs "cooptative mechanism", GOULDNERs "indulgency pattern", BLAUs "consultation pattern",

CROZIERs "circulus vitiosus" usw.
Die Entdeckung und Formulierung derartiger Muster und Mechanismen in Einzelfallstudien ist ein wichtiger Schritt auf dem Wege zu einer organisationssoziologischen Verhaltenstheorie. Auf der Basis der jeweiligen Fallstudie allein kann zwar nicht entschieden werden, inwieweit es sich um historisch einmalige, an die jeweils untersuchte Organisation gebundene Muster handelt oder um generelle Gesetzmäßigkeiten, die unter angebbaren Bedingungen in der einen oder anderen Form sichtbar werden, derartige Muster können aber weitere Untersuchungen stimulieren und sich hierin als bedeutende theoretische Gesetzmäßigkeiten mit genereller Geltung erweisen.

Eine zweite Hauptfunktion der Einzelfallstudie besteht in der Entwicklung und Erprobung von Forschungsmethoden und Meßtechniken. Diese Funktion kann mit KUNZ (1972) als operationale Funktion der Einzelfallstudie bezeichnet werden. Als Beispiel dürfen wir unsere eigene Untersuchung über "Methoden zur Erforschung hierarchischer Strukturen und Interaktionsmuster im Industriebetrieb" anführen (Lutz ZÜNDORF, 1976[a], S. 40-81). So konnten wir im Rahmen einer Fallstudie (ein Industrieunternehmen) empirisch nachweisen, daß bei der Messung der formalen Organisationsstruktur Informanteninterviews mit den Leitern aller wichtigen Abteilungen und Betriebe des Unternehmens zu ganz anderen Befunden führen als die Dokumentenanalyse der offiziellen Organisations- und Stellenpläne. Informanteninterviews können offenbar nicht einfach als methodische Äquivalente von Analysen offizieller Organisationsdokumente angesehen werden (vice versa), beide Methoden sind nicht

einfach austauschbar und produzieren jeweils besondere Forschungsartefakte (ZÜNDORF, 1976[b]). Wenn derartige Artefakte in einem Unternehmen festgestellt werden konnten, so verbietet es verantwortungsbewußte Forschung ein für alle mal, Informanteninterviews und Dokumentenanalyse bei der Messung der formalen, so naiv wie bisher weitgehend üblich, als ergebnisneutral zu unterstellen. Der eine Fall muß, sofern er sorgfältig recherchiert wurde, Grund genug sein, zumindest sehr vorsichtig und skeptisch bei der Anwendung der beiden Methoden und der Deutung der mit ihrer Hilfe gewonnenen Befunde für ähnliche Fälle zu sein.

In der gleichen Untersuchung wurde außerdem ein Verfahren der quantitativen Mehrebenen- und Kontextanalyse zur Erklärung des interpersonellen Verhaltens von Vorgesetzten und ihren direkten Untergebenen empirisch getestet. Hierbei gelang es, den unabhängigen Einfluß von Merkmalen der Situation des Handelns und der Person auf verschiedene Dimensionen des Vorgesetzten- und Untergebenenverhaltens empirisch nachzuweisen. Die benutzte Methode ermöglicht nicht nur eine Identifikation der unabhängigen Effekte von Individual- und Kontextfaktoren, sondern darüber hinaus auch eine Messung der Richtung und Stärke und der Kumulierung beider Effekte. Da sich diese Methode in unserer Fallstudie als sehr nützlich erwiesen hat, ist mit Sicherheit zu erwarten, daß sie sich auch in komparativen Untersuchungen als fruchtbar erweisen wird. Ja man darf davon ausgehen, daß bei der Einbeziehung mehrerer Fälle ihre analytische Kraft erst voll ausgeschöpft werden kann, da sie umso differenziertere Erklärungen hervorbringt, je größer die Anzahl der Fälle ist. Da unsere Technik der Kontextanalyse im 8. Abschnitt

dieser Untersuchung in allen wesentlichen Zügen vorgestellt wird, kann hier auf nähere Einzelheiten verzichtet werden. - Abschließend kann festgestellt werden, daß die Fallstudie für die Entwicklung von Erhebungs- und Meßmethoden eine sehr gut geeignete Untersuchungsform ist; nicht nur, weil ein einziger Fall hierfür genügt, die Fallstudie also forschungsökonomisch ist, sondern vor allem auch, weil die volle Konzentration auf nur einen Fall einen intensiven und vertieften Methodentest erlaubt.

5.2. Die komparative Methode

So sinnvoll es auch sein mag, unter bestimmten Bedingungen alle Aufmerksamkeit einem einzigen Fall zu widmen, so unbestritten die Bedeutung der Einzelfallstudie auch für die Entwicklung und Testung von Forschungsinstrumenten und die Entwicklung von theoretischen Konzepten, Hypothesen und Theorien sein mag, so deutlich sind auch die immanenten Grenzen dieser Methode. Sie werden am deutlichsten, wenn man sie mit der komparativen Methode vergleicht. Der komparativen Methode liegt die Idee zugrunde, über eine abgegrenzte Kategorie von Sachverhalten repräsentative und generalisierende Aussagen zu machen und in vergleichender Analyse Kausalbeziehungen zu identifizieren. Dies setzt eine Mehrzahl von Fällen voraus; je größer ihre Zahl, umso differenziertere Kausalanalysen sind möglich.
Die vergleichende Methode wurde von DURKHEIM (1970, S. 205 f) als die Methode der Soziologie bezeichnet. Sie ist ihm das methodische Äquivalent für das naturwissenschaftliche Experiment und wird von ihm als "indirektes Experiment" charakterisiert. Der wesentliche Unterschied zwischen dem naturwissenschaftlichen Experiment und der sozialwissenschaftlichen

Methode des Vergleichs oder des indirekten Experimentes ist, daß im ersten Falle die Variation der explikativen Variablen vom Experimentator ex ante bewußt manipuliert wird, während bei der vergleichenden Methode die vorhandene Variation der Variablen für symbolische bzw. statistische Faktorenkontrolle ex post genutzt wird. Die wichtigsten Techniken sind die Subgruppenklassifikation, die Standardisierung und die partielle Korrelation (vgl. Morris ROSENBERG, 1968, S. 24 ff).

Die wichtigste Funktion vergleichender Untersuchungen besteht in der Entwicklung und Überprüfung allgemeiner Zusammenhänge, komplexer Modelle und Theorien höheren Abstraktionsgrades. Fallstudien sind generell nicht geeignet, Hypothesen und Theorien zu testen, weil sie nur eine sehr begrenzte Anzahl von Bedingungen repräsentieren, eben nur die eines einzigen Falles. Hypothesen und Theorien müssen sich aber, um über den einzelnen Fall hinausweisende Geltung beanspruchen zu können, unter einer Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen bewähren. Vergleichende Untersuchungen ermöglichen es aufgrund ihrer großen Anzahl von Fällen, Hypothesen und Theorien unter einer Mehrzahl unterschiedlicher Bedingungen zu testen und somit die Bedingungen zu spezifizieren, unter denen eine inhaltliche Beziehung in der einen oder anderen Form, mehr oder weniger, gilt.
Aber auch schon bei der Entwicklung von Hypothesen, Modellen und Theorien werden die Grenzen der Fallstudie bald sichtbar. So kommt BLAU (1963, S. 305) in der Neuauflage seiner Fallstudie über die "Dynamics of Bureaucracy" zu folgender Einsicht:
"I now think that the major limitation of the case study is that a comparison of a number of cases is necessary not merely for testing hypotheses but even

for discriminating between promising and misleading insights." -
Zwar gelang es im Rahmen von Fallstudien theoretische Muster und Mechanismen zu konzeptualisieren, doch handelt es sich hierbei bei genauerer Betrachtung eher um Theorieelemente geringen Abstraktionsgrades, eher um einfache Theorien "geringer Reichweite" als um Theorien "mittlerer Reichweite" im Sinne MERTONs, geschweige denn um allgemeine und komplexe Theorien. Komplexere und abstraktere theoretische Generalisierungen setzen eine breite Basis empirischer Befunde voraus und dies gilt erst recht für die Konstruktion kausaler Modelle.

Eine zweite wichtige Funktion der vergleichenden Methode könnte ihre kodifikatorische Funktion genannt werden. Hiermit ist folgendes gemeint: es hat sich als sehr schwierig, ja fast unlösbar erwiesen, unabhängig voneinander geplante und durchgeführte Einzelfallstudien systematisch zueinander in Beziehung zu setzen, ihre Befunde auf eine theoretisch befriedigende Weise zu integrieren und zu kodifizieren. So interessant und aufschlußreich jeder einzelne Fall für sich genommen auch sein mag, die Subsumption der einzelnen Befunde unter ein umfassenderes theoretisches Konzept ist bisher nicht befriedigend gelöst worden. Die Gründe hierfür sind darin zu sehen, daß Einzelfallstudien im allgemeinen nicht breit angelegten Forschungsprogrammen entstammen, sondern unabhängig voneinander geplant und durchgeführt werden, unterschiedliche Forschungsziele und theoretische Ansätze haben. Daraus ergibt sich, daß die einzelnen Befunde erst ex post zusammengefaßt werden können, auf der Basis ex post konstruierter Kriterien. Demgegenüber kann die vergleichende Methode als eine Strategie ex ante koordinierter, nach einheitlichen

Prinzipien ausgewählter und erhobener und im Hinblick auf systematische Vergleichbarkeit angelegter Satz von Einzelfallstudien gesehen werden. Allerdings muß dieser synthetische Vorteil durch einen Verzicht auf intensive Betrachtung des Einzelfalles ertauscht werden. In der Organisationssoziologie scheinen aber immer mehr Forscher zu erkennen, daß extensive vergleichende Untersuchungen für systematische Theoriebildung fruchtbarer sind als intensive Einzelfallstudien.

Nun ist dieser prinzipielle Unterschied zwischen den beiden Untersuchungsformen nicht mit ihrer generellen Beziehungslosigkeit gleichzusetzen. Vielmehr können vergleichende Untersuchungen und Fallstudien sich wechselseitig ergänzen. So können die in breit angelegten vergleichenden Untersuchungen gewonnenen Generalisierungen durch intensive Fallstudien vertieft und verfeinert werden. Eine sinnvolle wechselseitige Ergänzung von vergleichender Methode und Einzelfallstudie bietet sich in der Organisationssoziologie dadurch an, daß "the first type is clearly best suited to the study of formal structure and the second to the study of the social relations" (John BREWER, 1971, S. 475). Die im Rahmen vergleichender Untersuchungen gefundenen Zusammenhänge zwischen Merkmalen der formalen Organisationsstruktur können durch Fallstudien, in denen die Mechanismen und Prozesse analysiert werden, die die formalen Strukturen "in Gang halten" oder unterlaufen (informelle Beziehungen; nicht-offizielle Verhaltensmuster), ergänzt werden. Dies ist umso notwendiger, als "associations among structural variables that are discoversed in comparative studies are generally explained by reference to

internal social processes" (1971, S. 475 f), ohne daß in den vergleichenden Studien Daten über die inneren sozialen Prozesse direkt erhoben wurden, bzw. erhoben werden konnten. Der gezielte Einsatz von Fallstudien kann somit die in vergleichenden Untersuchungen gewonnenen Generalisierungen und Erklärungen validieren und vertiefen. "To be shure, the intensive analysis of internal processes possible in case studies can greatly enrich the theory of organization, but only as a complement to inquiries based on comparative studies"(BLAU, 1974, S. 112).[1)]

Zusammenfassend seien die beiden alternativen und komplementären Untersuchungsformen in einer Synopse einander gegenübergestellt.

---

1) Vgl. hierzu auch Sam D. SIEBER, 1973, insbes. S. 1345-1350.

Übersicht 3: Einzelfallstudie versus vergleichende Methode

Unterscheidungskriterien	E i n z e l f a l l s t u d i e	V e r g l e i c h e n d e M e t h o d e
allgemeine Merkmale	ein Fall	Mehrzahl vergleichbarer Fälle
	intensiv	extensiv
	exemplarisch	repräsentativ
Untersuchungsobjekte	meist (informelle) Prozesse und Muster interpersonellen Verhaltens in Organisationen	meist Zusammenhänge zwischen Merkmalen der formalen Organisationsstruktur bzw. zwischen Merkmalen der formalen Struktur und Umweltfaktoren
	Physiologie von Organisationen[a]	Anatomie von Organisationen[a]
Untersuchungsfragen	"How does it work?"[b]	"How is it?"[b]
Untersuchungsmethoden	meist qualitative Methoden	meist quantitative Methoden
	meist Beobachtungsverfahren und/oder (direkte) Interviews	meist Informanten- oder Experteninterviews und/oder Dokumentenanalyse von Organisationsplänen usw.
Funktionen im Forschungsprozeß	Entwicklung von theoretischen Konzepten, Hypothesen und Theorieelementen geringen Abstraktionsgrades (heuristische Funktion)	Entwicklung und Test von komplexen empirischen Modellen, Hypothesen und Theorien höheren Abstraktionsgrades (Theorien mittlerer Reichweite)
	Entwicklung und Test von Forschungsmethoden und Meßtechniken (operationale Funktion)	

a) Vgl. M. Sami KASSEM (1976, S. 3)

b) Vgl. Tom BURNS (1967, S. 114)

Aus unserem Handlungsparadigma ergeben sich für die Bestimmung der Untersuchungsform folgende Konsequenzen: das Handlungsparadigma impliziert die systematische Überprüfung einer Vielzahl von Modalitäten der formalen und der informellen Organisation, wie z.B. verschiedene Hierarchieebenen, Funktionsbereiche, Arbeitsaufgaben, Kooperationsformen und Qualifikationsanforderungen, unterschiedliche technologische und ökologische Arbeitsbedingungen, sowie Gruppen mit unterschiedlichen informellen Werten und Normen und verschiedenen Kohäsionsgraden. Es ist nun ganz unwahrscheinlich, daß alle diese verschiedenen Handlungsbedingungen, deren systematische Überprüfung sich aufgrund unseres Paradigmas als notwendig erweist, in einer einzigen Organisation gefunden werden können. Es erscheint daher notwendig, eine Mehrzahl von Organisationen sehr sorgfältig auszuwählen, damit eine Vielzahl verschiedener Konstellationen repräsentiert ist. In dieser Hinsicht impliziert unser Paradigma also einen extensiven und eher repräsentativen als exemplarischen Forschungsstil und die vergleichende Methode. Schließlich hat unser Paradigma die typische Funktion vergleichender Untersuchungen: die Entwicklung und den Test eines relativ komplexen empirischen Modells und einer Menge miteinander verbundener Hypothesen höheren Abstraktionsgrades. Nur in einer Hinsicht ähnelt unser Paradigma der herkömmlichen Einzelfallstudie: im Untersuchungsobjekt, in der Untersuchung interpersonellen Verhaltens in Organisationen. Insoweit bricht unser Paradigma also aus der herkömmlichen Dichotomie von vergleichender Methode und Einzelfallstudie aus; es greift das Thema der "klassischen" Einzelfallstudien auf und untersucht es mit den moderneren Mitteln der vergleichenden Forschung in der Hoffnung, dadurch der stagnierenden Analyse interpersonellen Verhaltens in Organisationen neue Impulse in Richtung auf eine breit angelegte systematische Theoriebildung zu geben.

6. FORSCHUNGSSTRATEGIE II : AUSWAHLVERFAHREN

Bei der Untersuchung interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen stellen sich Probleme der Auswahl von Erhebungseinheiten in drei Stufen:
(1) Auswahl der Organisation bzw. der Organisationen, aus der (2) Arbeitsgruppen aus verschiedenen organisatorischen Kontexten auszuwählen sind und schließlich (3) individuelle Akteure aus den jeweiligen Gruppen (sofern keine Totalerhebung der Gruppenmitglieder geplant ist.) Es handelt sich also prinzipiell um eine mehrstufige Auswahl.
Entscheidend für unser Handlungsparadigma ist die Auswahl einer breiten Palette unterschiedlicher und repräsentativer Arbeitsgruppen bzw. organisatorischer Kontexte. Ob diese - im allerdings unwahrscheinlichen Grenzfall - in einer einzigen riesigen und heterogen strukturierten Organisation gefunden werden oder in einer Vielzahl verschiedener kleinerer Organisationen, ist prinzipiell gleichgültig; entscheidend ist, daß für die systematische Überprüfung aller explikativen Faktoren unseres Paradigmas die entsprechenden organisatorischen Bedingungen gefunden werden. Demzufolge ist die Auswahl der Organisationen selbst gegenüber der Auswahl der organisatorischen Kontexte bzw. Arbeitsgruppen von untergeordneter Bedeutung.

6.1. Auswahl von Organisationen

Vor dem ersten Schritt der Auswahl muß klar sein, über interpersonelles Verhalten in welchen Organisationen Aussagen gemacht werden sollen: über Verhalten in Organisationen schlechthin oder nur über Verhalten in einem bestimmten Typ von Organisationen. Wollte man interpersonelles Verhalten in Organisationen

schlechthin untersuchen, so wäre ein sehr großes sample von heterogenen Organisationen notwendig; je heterogener die Grundgesamtheit ist, desto größer muß (ceteris paribus) die Anzahl der ausgewählten Fälle sein. Je heterogener die Auswahl der Fälle ist, umso mehr Faktoren sind bei der Analyse zu berücksichtigen und umso schwieriger werden die Probleme der Kontrolle der Test- oder Drittfaktoren. "The obvious advantage of the first alternative is that it draws on a wider range of organizations. Its important disadvantage is that the influences exerted by type and by other organizational characteristics become easily confounded. For example, because some types of organizations, such as steel firms, are so much larger than others, such as schools, a study including both plus other diverse types cannot readily disentangle the influence of size from that of type on other organizational characteristics. There is less danger that correlated biases of this kind distort findings in a study confined to a homogeneous catecory of organizations" (BLAU, SCHOENHERR, 1971, S. 10 f).
Es liegt auf der Hand, daß sehr heterogene Stichproben erhebliche Probleme aufwerfen. Deshalb kommen auch samples, die alle Typen von Organisationen umfassen, in der empirischen Organisationsforschung nicht vor. Die samples sind durchweg relativ homogen, sie umfassen entweder nur industrielle Unternehmen, wie die Aston-Stichprobe (PUGH, HICKSON, 1976), oder nur staatliche Behörden eines Typs (BLAU, SCHOENHERR, 1971), oder nur Gewerkschaften (Wolfgang STREECK, Eckbert TREU, 1976), oder nur Krankenhäuser (Wolf V. HEYDEBRAND, 1972), oder nur Universitäten (BLAU, 1973) usw. Insgesamt gesehen, haben sich in der empirischen Organisationsforschung große samples eines einzigen

Organisationstyps am besten bewährt und entsprechend durchgesetzt.

Im Rahmen unserer Forschungsstrategie liegt der Zweck des ersten Auswahlschrittes darin, eine Übersicht über die Organisationsstruktur der ausgewählten Organisationen zu gewinnen, um eine systematische und kontrollierte Auswahl der Arbeitsgruppen bzw. organisatorischen Kontexte zu gewährleisten.[1] Es ist also notwendig, Informationen über die Grundgesamtheit der ausgewählten Organisationen zu haben, die bekanntlich von jeder Art systematischer Auswahl vorausgesetzt werden. Die Formalstruktur der ausgewählten Gesamtorganisationen ist am zweckmäßigsten insbesondere inbezug auf diejenigen Merkmale zu beschreiben, die als explikative Merkmale der formalen Organisation für die Erklärung interpersonellen Verhaltens gemäß unserem Handlungsparadigma in Frage kommen. Insbesondere sind dies die strukturelle Differenzierung der Hierarchieebenen, Funktionsbereiche, Technologie, Arbeitsaufgaben, Kooperationsformen und Qualifikation.

Die notwendigen Daten können meist relativ leicht durch eine Dokumentenanalyse von Organisationshandbüchern, Organisationsplänen und Organigrammen usw., oder durch Informanteninterviews mit einschlägigen

---

[1] Als Auswahlkriterien kommen nur Merkmale der formalen Organisation in Betracht, weil nur über diese vor der Auswahl der Arbeitsgruppen bzw. Kontexte systematische Informationen vorliegen. Über die Verteilung von Merkmalen der informellen Gruppe und individuellen Dispositionen der Akteure sind im allgemeinen keine systematischen Informationen verfügbar, so daß diese als Auswahlkriterien nicht in Frage kommen. Die Anzahl der ausgewählten Kontexte sollte ziemlich groß sein, damit eine gute Chance für eine hinreichende Varianz inbezug auf Merkmale der informellen Gruppe und individuelle Dispositionen besteht. (Wiederum zeigt sich die Bedeutung einer großen Anzahl von Fällen für die Anwendung unseres Handlungsparadigmas.)

Experten oder Managern der betreffenden Organisationen erhoben werden.[1)]

6.2. Auswahl von Arbeitsgruppen bzw. Kontexten

Im zweiten Schritt des Auswahlprozesses sind die Arbeitsgruppen bzw. organisatorischen Kontexte auf der Basis der Strukturdaten über die Gesamtorganisationen auszuwählen.
Die Art des zu verwendenden Auswahlverfahrens hängt von der Art der angestrebten Aussagen ab, ist also eine Funktion des Untersuchungszieles. Wenn es darum geht, repräsentative Aussagen über das interpersonelle Verhalten in dem ausgewählten Organisationstyp zu machen, ist eine Zufallsauswahl das angemessene Verfahren. Richtet sich das Forschungsinteresse auf Aussagen über kausale Zusammenhänge, dann ist eine Zufallsauswahl nicht unbedingt notwendig; als Alternative käme auch eine "bewußte Auswahl" in Form einer quasi-experimentellen Untersuchungsanordnung, bzw. einer Quotenauswahl in Betracht. Da es in unserem Handlungsparadigma um eine kausale Analyse des Einflusses von Merkmalen der formalen Organisation, der informellen Gruppe und der individuellen Disposition auf interpersonelles Verhalten geht, kommen zwei alternative Auswahlverfahren in Frage; das eine basiert auf dem Modell der Zufallsauswahl, das andere auf einer bewußten, Quotenauswahl. Sie seien im folgenden kurz skizziert.

Unser Paradigma impliziert, wie wir gesehen haben, die systematische Überprüfung einer Vielzahl unter-

---

1) Zur Problematik dieser Erhebungsmetnoden für den Fall, daß sie als einfach wechselseitig austauschbar behandelt werden vgl. ZÜNDORF (1976[b]).

schiedlicher Kontexte des Handelns, die wahrscheinlich nur dann gefunden werden können, wenn man eine Mehrzahl von Organisationen berücksichtigt und wenn diese Organisationen eine hinreichende innere strukturelle Variabilität aufweisen. Die auszuwählende Grundgesamtheit der Organisationen müßte also ziemlich heterogen hinsichtlich einer Reihe von Merkmalen der formalen Organisationsstruktur sein.[1)]
Eine einfache Zufallsauswahl wäre in unserem Falle unzweckmäßig, weil angesichts dieser heterogenen Grundgesamtheit von Kontexten die Auswahl sehr groß sein müßte, um den Auswahlfehler angemessen klein zu halten. Außerdem ist anzunehmen, daß verschiedene Merkmalsklassen der Auswahl unterschiedlich stark besetzt wären. Da z.B. die höheren Hierarchieebenen prinzipiell weniger stark besetzt sind als die unteren Ebenen, würde eine Zufallsauswahl sehr unterschiedliche Anzahlen von nach dem Kriterium der Hierarchieebene klassifizierte Kontexte bzw. Gruppen ergeben; man bekäme viele Kontexte bzw. Gruppen aus den unteren Ebenen und nur sehr wenige aus den oberen Ebenen. Sehr unterschiedlich stark besetzte Merkmalsklassen sind aber - auch wenn sie in höchstem Maße repräsentativ sind - für multivariate Analysen ein schweres Handikap.[2)] Deshalb ist eine einfache Zufallsauswahl für unser Paradigma unzweckmäßig.

---

1) Dies schließt nicht aus, daß man sich, wie oben empfohlen, auf einen einzigen Organisationstyp, etwa Industriebetriebe, konzentriert. Hier ist die innere Heterogenität innerhalb des ausgewählten Organisationstyps gemeint.

2) Sehr ungleich besetzte Merkmalsklassen erhält man bei Zufallsauswahlen auch für Merkmale der Technologie (in der Massenfertigung arbeiten mehr Menschen und sind entsprechend mehr Gruppen als in der Prozeßfertigung), für Funktionsbereiche (die Produktion ist stärker besetzt als die Beschaffung), Arbeitsaufgaben (es gibt mehr Routinearbeiten als kreative Aufgaben), usw.

In Betracht käme hingegen eine disproportional geschichtete Zufallsauswahl. Durch Schichtung (Aufteilung der heterogenen Grundgesamtheit in in sich homogene "Schichten" oder Merkmalsklassen) würde der Auswahlfehler gegenüber einer ungeschichteten Auswahl verringert, ohne den Umfang der Stichprobe zu vergrößern. Mit anderen Worten: durch die Schichtung kann die Größe der Auswahl bei konstantem Auswahlfehler verkleinert werden. Die Schichtung hat also einen forschungsökonomischen Effekt.
Zweck der Disproportionalität der geschichteten Zufallsauswahl ist eine zahlenmäßige Angleichung der miteinander zu vergleichenden "Schichten" bzw. Merkmalsklassen gegenüber ihrer ursprünglichen Größe. Aus relativ kleinen Merkmalsklassenwürde man einen größeren Prozentsatz zufällig auswählen und diese somit relativ überrepräsentieren, aus relativ großen Klassenwürde man einen kleineren Prozentsatz ziehen und diese somit relativ unterrepräsentieren. Aus der relativen Überrepräsentation der gering besetzten Merkmalsklassen ergeben sich einige Probleme, wenn Schlüsse auf die Grundgesamtheit gemacht werden sollen; da dies aber erklärtermaßen nicht Ziel unseres Paradigmas ist, brauchen diese Probleme hier nicht erörtert zu werden. -
Als Schichtungskriterien sollten Merkmale verwendet werden, die mit dem Untersuchungsmerkmal möglichst hoch korrelieren: "Je enger die Korrelation, desto größer ist der Schichtungseffekt" (SCHEUCH, 1974, S. 33). "Die Schichtung wird im Idealfall nach dem Merkmal vorgenommen, das in dem zu untersuchenden Zusammenhang (bzw. Zusammenhängen) die Rolle des zentralen Untersuchungsmerkmals spielt" (Renate MAYNTZ et al. 1972, S. 78). Allerdings kommen in der Regel mehrere Schichtungskriterien ins Spiel - in unserem Falle sowohl verschiedene Merkmale der formalen Or-

ganisation als auch verschiedene Merkmale der informellen Organisation - und über die Verteilung einiger Schichtungskriterien ist vor der Schichtung selbst noch nichts bekannt - in unserem Falle über Merkmale der informellen Gruppe. Daher kann nur nach formalen Merkmalen der Organisation geschichtet werden, weil sie eben vor der Schichtungsprozedur relativ leicht durch Informanteninterviews und/oder aus Organisationsplänen erhoben werden können. Wie effektiv eine derartige "einseitige" Schichtung ist, kann erst ex post ermittelt werden, wenn man die Korrelation zwischen den Schichtungsmerkmalen und den Untersuchungsmerkmalen berechnet hat. "Die Effektivität einer Schichtung wäre umso größer, je mehr man die Teilkollektive in bezug auf mehrere Schichtungsmerkmale zugleich homogen macht, also die Schichtungsmerkmale kombiniert verwendet" (SCHEUCH, 1974, S. 33). Als Kombination von Schichtungsmerkmalen (Merkmale der formalen Organisation) bietet sich im Falle industrieller Organisationen folgende Kombination von Merkmalen der vertikalen und horizontalen bzw. funktionalen Differenzierung der formalen Organisation an:

Übersicht 4: Kombination von Schichtungsmerkmalen

		Schichtungsmerkmal "Hierarchieebene"	
		Führungsebene	Ausführungsebene
Schichtungsmerkmal "Funktionsbereich"	kaufm. Verwaltung	I	II
	techn. Produktion	III	IV

Hierbei ergeben sich also folgende vier Schichten, die noch weiter differenziert werden können:

I = Führungsgruppen der kaufmännischen Verwaltung (Einkauf, Personal- und Sozialwesen, Finanzwesen, Verkauf, usw.)

II = Arbeitsgruppen auf der Ausführungsebene der kaufmännischen Verwaltung (Einkauf, Personal- und Sozialwesen, usw.)

III = Führungsgruppen der technischen Produktion (Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, Fertigungseinrichtungen, Fertigung, Kontrolle, usw.)

IV = Arbeitsgruppen auf der Ausführungsebene der technischen Produktion (Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, usw.)

Diese Grundschichten lassen sich noch weiter differenzieren. Insbesondere innerhalb der IV. Schicht wäre eine Differenzierung in die oben besprochenen Hauptformen industrieller Technologie - handwerklich-werkstattmäßige Produktion, Massenproduktion und Prozeßfertigung - zweckmäßig. Analog hierzu könnte man die II. Schicht differenzieren in Arbeitsgruppen, die in traditionellen Kleinbüros arbeiten und Arbeitsgruppen, die in Großraumbüros ("Bürolandschaften") arbeiten. Schließlich könnte man alle Schichten noch nach Größe, Qualifikationsniveau und Kooperationsformen weiter klassifizieren. -

Anstatt einer disproportional geschichteten Zufallsauswahl käme auch eine Quotenauswahl in Betracht. Da die Quotenauswahl auch als "geschichtete willkürliche Auswahl" charakterisiert werden kann (SCHEUCH, 1974, S. 33), ergeben sich bei dem entsprechenden Quotenauswahlverfahren die gleichen Probleme wie bei der oben besprochenen Zufallsauswahl. Der wesentliche Unterschied liegt einzig darin, daß bei der Quotenauswahl die verschiedenen Schichten bzw. Quoten (Merkmalsklassen) nicht zu-

fällig ausgewählt werden, sondern willkürlich von den Forschern festgelegt werden. Man würde bei der Quotenauswahl also auf eine bewußte maßstabsgetreue Wiedergabe der Grundgesamtheit (einfache repräsentative Quotenauswahl) verzichten zugunsten einer bewußten maßstabsverzerrten Wiedergabe etwa gleich großer Merkmalsklassen.

In unseren eigenen Untersuchungen haben wir uns mit Erfolg für eine Quotenauswahl entschieden und die jeweiligen Quoten zusammen mit leitenden Angestellten aus den Untersuchungsbetrieben festgelegt. Hierbei wurden die theoretischen Auswahlkriterien von uns autonom festgelegt und zusammen mit leitenden Angestellten haben wir dann die "passenden" Quoten bzw. Untersuchungsgruppen zusammengestellt. Die genaue betriebliche Kenntnis der Unternehmensvertreter erwies sich bei der Auswahl der Gruppen als sehr nützlich, weil die ex ante verfügbaren Strukturdaten über die jeweilige Organisation für eine präzise Auswahl von Gruppen teilweise zu global und lückenhaft waren. Da wir mehrere Unternehmensvertreter aus verschiedenen Abteilungen und Teilbetrieben konsultierten, konnte der Gefahr der Manipulation bei der Auswahl der Gruppen (Auswahl "guter", "vorzeigbarer" Gruppen) vorgebeugt werden (vgl. ZÜNDORF, 1976[a], S. 104 ff).

6.3. Auswahl von individuellen Akteuren

Eine Zufallsauswahl der Gruppenmitglieder ist unzweckmäßig, weil bei der Untersuchung der interpersonellen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in jedem Falle der formale Vorgesetzte der Gruppe mit in die Untersuchung einbezogen werden muß.

Sofern die Gruppen nicht zu groß sind, ist eine Vollerhebung aller Gruppenmitglieder sinnvoll; andernfalls ist eine Zufallsauswahl der Untergebenen angebracht. Praktisch kann dies anhand der Personaldatei oder des Telefonverzeichnisses geschehen, indem man jeden x-ten Untergebenen auswählt.

7. FORSCHUNGSSTRATEGIE III : ERHEBUNGSMETHODEN

Da unser Handlungsparadigma die Bestimmung der unabhängigen, separaten Einflüsse von Merkmalen der Situation des Handelns und Merkmalen der Person auf das interpersonelle Verhalten impliziert, müssen diese drei Variablenbündel, um Kontaminierungseffekte zu vermeiden, auch unabhängig voneinander und separat erhoben werden.
Hinzu kommt, daß diese Untersuchungsobjekte unterschiedliche Schichten und Aspekte der sozialen Wirklichkeit darstellen und daher auch unterschiedlich leicht oder schwer zu erheben sind. Sie sind teils direkt beobachtbare Sachverhalte (z.B. das Verhalten der Akteure), teils nicht direkt beobachtbare begriffliche Konstrukte (z.B. die Dispositionen der handelnden Akteure), teils soziale (z.B. Kooperationsformen) und teils nicht-soziale Sachverhalte (z.B. Technologie). Aus diesen Gründen ist es zweckmäßig, für jedes der drei Variablenbündel getrennt, nach Maßgabe seiner jeweiligen Besonderheiten, eine adäquate Erhebungsmethode zu bestimmen.

7.1. Zur Erhebung von Merkmalen der Situation des Handelns

Merkmale der äußeren Handlungssituation (Kontextmerkmale) haben wir bekanntlich einerseits differenziert in soziale, kulturelle und materielle Objekte der Situation und andererseits unterschieden zwischen Merkmalen der formalen Organisation und der informellen Gruppe.
Materielle oder physikalische Objekte der Handlungssituation eignen sich aus mehreren Gründen besonders gut für (nicht-teilnehmende) Beobachtung. Die Komplexität technologischer und ökologischer Arrangements

stellt kein besonderes Beobachtungsproblem dar, weil sie aufgrund ihres (auch in der Bewegung) leblosen, konstanten oder jedenfalls monoton-repetitiven Charakters vom Beobachter langsam aufgenommen werden kann, ohne dessen Aufnahmekapazität zu überfordern. Materielle Objekte der Situation sind gut objektivierbar, weil sie auch bei wiederholter Beobachtung (in nicht zu großem zeitlichen Abstand) die gleichen Eigenschaften haben und durch den Akt der Beobachtung nicht verändert werden. Aufgrund dieser Beobachtungsbedingungen sind materielle Sachverhalte - im Unterschied zu den meisten sozialen Sachverhalten - Beobachtungsobjekte par exellence.

Andere Merkmale der Organisation, insbesondere Merkmale der formalen Organisationsstruktur, sind, wie z.B. die hierarchische Differenzierung, kaum beobachtbar; sie können forschungsökonomischer, insoweit sie schriftlich fixiert sind, durch Dokumentenanalyse oder durch Informanteninterviews mit Experten (aus der Organisationsabteilung) oder leitenden Angestellten (der verschiedenen Subsysteme) erhoben werden. Hierbei ist allerdings, wie erwähnt, zu beachten, daß diese beiden "institutionellen" Methoden offenbar nicht ergebnisneutral sind und daher nicht einfach austauschbar sind; sie sind sehr anfällig für die Erzeugung von Forschungsartefakten.
Schließlich können Merkmale der formalen Organisation auch durch surveys der Organisationsmitglieder erhoben werden. Hierbei entsteht jedoch ein zusätzliches Problem dadurch, daß Merkmale der formalen Organisation durch eine Aggregation individueller Responsen gewonnen werden, die formale Organisation aber ex definitione als eine von den individuellen Mitgliedern unabhängige Realität sui generis betrachtet wird. Eine derartige Gleichsetzung von Organisations-

merkmalen und aggregierten Individualmerkmalen impliziert aber, daß die Organisationsstruktur nicht mehr ist als die Summe der Organisationsmitglieder. Die logische Inkonsistenz dieses Verfahrens ist offenkundig. - Dieses Problem mündet unmittelbar in die Reduktionismus-Diskussion, auf die wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen wollen.[1] Statt dessen sei abschließend darauf hingewiesen, daß sowohl der institutionelle Ansatz als auch der survey-Ansatz mit Erfolg in der konkreten empirischen Organisationsforschung angewendet wurde, wobei sich in der Literatur allerdings eine Präferenz für den ersteren Ansatz zeigt.[2]

Merkmale der informellen Gruppe können sowohl durch teilnehmende Beobachtung als auch durch mündliche Interviews oder schriftliche Befragung erhoben werden. Da sich informelle Gruppenmerkmale normalerweise nicht in Organisationsdateien dokumentieren, kommt eine Inhaltsanalyse nicht in Betracht. Da unser Paradigma die Untersuchung einer großen Anzahl von Handlungssituationen nahelegt, kommt eine teilnehmende Beobachtung aus forschungsökonomischen Gründen kaum in Frage, zumal sich unvergleichlich weniger aufwendige soziometrische Fragen bei der Analyse informeller Gruppen in vielen Untersuchungen gut bewährt haben.[3] Es dürfte kaum möglich sein,

---

1) Vgl. OPP, HUMMELL (1973) und kritisch hierzu H.F. SPINNER (1973).

2) Dem institutionellen Ansatz folgen u.a. die Aston-Gruppe um PUGH et al. (vgl. PUGH, HICKSON, 1976), BLAU und seine Mitarbeiter (vgl. BLAU, SCHOENHERR, 1971); den survey-Ansatz verwenden u.a. Jerald HAGE, Michael AIKEN (1967), Richard H. HALL (1962) und Charles PERROW (1970).

3) Vgl. etwa BLAU 1974, S. 131-203.

nachzuweisen, daß teilnehmende Beobachtungen ihren enormen Aufwand durch entsprechende Erkenntnisse rechtfertigen, denn diese müßten, sofern man Forschungsökonomie im Sinne eines Input-Output-Kalküls ernst nimmt, schon ganz außergewöhnlich ertragreich sein. Kurzum: aufgrund der Literatur und eigener Erfahrungen halten wir den Einsatz von teilnehmender Beobachtung zur Erhebung von Merkmalen der informellen Gruppe im Rahmen unseres Paradigmas für eine "Überinvestition"; soziometrische Fragen sind mit hoher Sicherheit "rentabler" im Hinblick auf das gestellte Forschungsziel.

7.2. Zur Erhebung von Merkmalen der Person

Im Rahmen unseres Handlungsparadigmas werden drei Typen von explikativen Individualmerkmalen unterschieden: formaler Status, Persönlichkeitseigenschaften und individuelle Dispositionen. Auch dieses Merkmalsbündel besteht aus Einzelmerkmalen unterschiedlichen methodologischen Status: teils sind sie direkt beobachtbar, wie z.B. die Persönlichkeitseigenschaften Geschlecht und Alter, teils sind sie theoretische Konstrukte, wie alle Dispositionsmerkmale (Motivationen, Orientierungen);manche Individualmerkmale sind situationsabhängig, wie der formale Status, andere situationsunabhängig, wie die Persönlichkeitseigenschaften.

Der formale Status der Akteure und ihre demographischen Persönlichkeitsmerkmale (Alter, Geschlecht, Beruf, Qualifikation, Familienstand, Wohnort, Mitgliedschaft in freiwilligen Vereinigungen) sind relativ leicht durch eine Dokumentenanalyse der Personaldatei und durch schriftliche oder mündliche Befragung zu erheben.

Wesentlich problematischer ist die Erhebung von individuellen Dispositionen. Sie können normalerweise nicht durch eine Dokumentenanalyse von Organisationsunterlagen erhoben werden (obwohl manche Personaldateien Angaben über Arbeitsmotivationen, Aspirationen und berufliche Orientierungen enthalten, die entweder durch mehr oder weniger objektive Tests oder subjektive Beurteilungen der Vorgesetzten gewonnen wurden).
Auch Beobachtungsverfahren scheiden aus. Zwar findet man oft Versuche, individuelle Dispositionen aus beobachteten Verhaltensweisen zu erschließen (wie wir dies im Alltagsverhalten zu tun gewöhnt sind), doch erscheint uns diese Methode wissenschaftlich sehr fragwürdig und für unsere Zwecke unbrauchbar. Denn wenn man Motivationen und Orientierungen unmittelbar aus dem faktischen Verhalten "verstehend" erschließen will, setzt man - bewußt oder unbewußt - entweder voraus, daß das beobachtete Verhalten gänzlich durch individuelle Dispositionen gesteuert wird, was theoretisch unhaltbar ist, oder man akzeptiert auch noch außerindividuelle Determinanten des Verhaltens und sieht sich dem im Rahmen verstehender Methoden dem kaum zu lösenden methodologischen Problem ausgesetzt, wie man durch bloße intuitive Beobachtung feststellen will, welche Verhaltensweisen sich in welchem Umfang auf individuelle Dispositionen und welche auf andere Determinanten zurückführen lassen. Hier ist äußerste Skepsis angebracht, weil Beobachtungsakt und Erklärung der beobachteten Sachverhalte zusammenfallen, abhängige Variablen (faktisches Verhalten) und unabhängige Variablen (individuelle Dispositionen und andere Verhaltensdeterminanten) simultan erhoben werden (Gefahr der Kontaminierung) und die Beziehungen zwischen abhängigen und explikativen Variablen "auf der Stelle"

analysiert und interpretiert werden. In einer solchen überkomplexen Forschungssituation dürfte auch der erfahrenste Forscher überfordert sein, und ein solches Vorgehen kann allenfalls impressionistische Bedeutung haben. Es gibt also gute Gründe für unser Postulat, alle Variablen unabhängig voneinander zu erheben und Datenerhebung und -erklärung voneinander zu trennen. Jedes Vorgehen, explikative Variablen aus abhängigen Variablen zu erschließen (vice versa), oder explikative (abhängige) Variablen aus anderen explikativen (abhängigen) Variablen zu erschließen, zerstört von vorneherein jeden Versuch einer kausalen Erklärung.

Wie aber ist eine von den anderen Variablen unseres Paradigmas unabhängige Erhebung der individuellen Dispositionen möglich? Offensichtlich nur durch Befragungsmethoden (im weitesten Sinne). Aber auch hierbei stellen sich ähnlich schwerwiegende Probleme: "Anyone who has done field research knows that this (gemeint ist die Messung der Orientierung des Akteurs in der Situation) is a most difficult problem. We try to determine a man's orientation at least in part from what he tells us about himself. Nevertheless, we often note that informants will say one thing and do something quite different. Nor is this generally a matter of deliberate deception on the part of informants. They often give us a normative account of their orientation. In telling us what they are planning to do, they tell us, in effect, what they feel they should do, and subsequent action often follows quite a different path" (William F. WHYE, 1961, S. 261). - Einfache und direkte Fragen nach den Handlungsdispositionen werden das Problem der Vermischung von originären individuellen Motivationen und Orientierungen einerseits und normativen Erwartungen und strukturellen Zwängen, die von Befragten,

beabsichtigt oder nicht, als individuelle Dispositionen ausgegeben werden, nicht lösen können. Hierzu sind schon etwas "sophistischere" Methoden notwendig. Im folgenden seien drei bewährte Techniken zur Erhebung von individuellen Dispositionen kurz skizziert.

GOLDTHORPE und seine Mitarbeiter (1970) erhoben, wie bereits erwähnt, die von den Organisationsmitgliedern an ihren Arbeitsplatz mitgebrachten Orientierungen, indem sie die Untersuchungspersonen nach den Begründungen für eine strategische Entscheidung, der Wahl des Arbeitsplatzes, fragten. Die Befragten sollten ihren jetzigen Arbeitsplatz mit vorher innegehabten und ihnen momentan offenstehenden Arbeitsplätzen vergleichen und ihre Entscheidung begründen; ferner sollten sie gemachte Erfahrungen und gewünschte Änderungen vortragen (vgl. 1970, S. 17-51). Aus den Antworten zu diesem Fragenkomplex kristallisierten sich die drei idealtypischen Orientierungsalternativen, die instrumentale, die bürokratische und die solidarische Orientierung heraus.

Auf ähnliche Weise erhoben auch HERZBERG und seine Mitarbeiter Motivationsfaktoren (vgl. HERZBERG, 1968). Sie gingen von der Annahme aus, daß Arbeitsmotivationen durch die Möglichkeit, Bedürfnisse in und bei der Arbeit zu befriedigen, erzeugt werden. Wenn die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder ermittelt werden sollen, müssen demzufolge Art und Ausmaß der Befriedigung aus der Arbeit erfragt werden. Also wurden Organisationsmitglieder gebeten, Ereignisse und Zustände zu schildern, bei denen sie Gefühle der Zufriedenheit empfanden. Die Auswertung dieser Berichte führte zur Identifikation von fünf Bestimmungsgründen der Arbeitszufriedenheit (Motivatoren,

"satisfier"): achievement recognition, work itself, responsibility, advancement, possibility of growth (1968, S. 95).

In unserer eigenen Untersuchung über "Methoden zur Erforschung hierarchischer Strukturen und Interaktionsmuster im Industriebetrieb" haben wir die Orientierung der Akteure gegenüber den verschiedenen Objekten der Handlungssituation durch die Technik des Paarvergleichs in eine Rangordnung gebracht. Alle Komponenten der Orientierung (= Objekte der Handlungssituation) wurden paarweise als Alternativfragen kombiniert und die Befragten sollten jeweils entscheiden, worauf es ihnen in ihrem Beruf und bei ihrer Arbeit mehr ankäme, auf gute Kontakte zu ihrem Vorgesetzten oder zu ihren Kollegen, auf angenehme und interessante Arbeit oder hohen Verdienst, usw. Insgesamt wurden maximal 21 derartige Paarvergleiche bzw. Alternativfragen systematisch gegenübergestellt, wobei alle items (Komponenten der Orientierung) mit allen kombiniert waren (vgl. ZÜNDORF, 1976[a], S.185,206). Die Ergebnisse des Paarvergleichs wurden in eine Rangskala transformiert, indem ermittelt wurde, wie oft ein bestimmtes item allen anderen vorgezogen wurde. Außer der Präferenzordnung der Komponenten der Orientierung kann mit dieser Methode auch das Ausmaß ihrer Widersprüchlichkeit exakt berechnet werden und dies wiederum erlaubt Rückschlüsse auf die Ein- oder Mehrdimensionalität des Vergleichs (vgl. Theodor HARDER, 1974, S. 48-55, 62-69).

Die individuelle Orientierung wurde getrennt für "Untergebene" (N=144) und ihre jeweiligen direkten Vorgesetzten (N=20) in einem Großunternehmen der metallverarbeitenden Industrie ausgewertet. Für das in etwa repräsentative sample ergaben sich folgende Präferenzordnungen (vgl. ZÜNDORF, 1976[a], S.127 u.150):

Tabelle 1: Rangordnung von Komponenten der beruflichen Orientierung von Untergebenen und Vorgesetzten

O R I E N T I E R U N G	R A N G O R D N U N G	
	Untergebene	Vorgesetzte
gute Kontakte zum Vorgesetzten	6.	5.
gute Kontakte zu den Kollegen	4.	6.
gute Kontakte zu den Untergebenen	-	3.
angenehme und interessante Arbeit	2.	2.
beruflicher Aufstieg	3.	4.
hoher Verdienst	5.	7.
Sicherheit des Arbeitsplatzes	1.	1.

Die Tabelle zeigt, daß die eher individualistischen Komponenten der Orientierung "Sicherheit des Arbeitsplatzes" und "angenehme und interessante Arbeit teilweise auch "beruflicher Aufstieg" vor den eher kollektivistischen Komponenten "gute Kontakte" zu anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe rangieren. Die eigentliche Arbeit scheint größere Bedeutung zu haben als die sozialen Beziehungen bei der Arbeit. Die eindeutige Präferenz für die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist auf die ungünstige wirtschaftliche Situation des Jahres 1975 zurückzuführen, in der die Erhebung stattfand. Bemerkenswert ist die geringe Priorität für das extrinsische Motiv des hohen Verdienstes im Vergleich zu dem eher intrinsischen Motiv einer angenehmen und interessanten Arbeit.[1)]

[1)] Die geringe Präferenz für hohen Verdienst ist wohl nur im Zusammenhang mit der hohen Präferenz für die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu erklären: hoher Verdienst ist kontinuierlich und längerfristig nur auf der Basis eines sicheren Arbeitsplatzes möglich, und wenn dies erreicht ist, ist ein hinreichender Verdienst die fast automatische Folge. Wenn also die Sicherheit des Arbeitsplatzes als Voraussetzung für ein angemessenes Einkommen hoch bewertet wird, wird zugleich auch ein angemessenes Einkommen

Der einzige bedeutsame Unterschied zwischen den Präferenzordnungen der Untergebenen und der Vorgesetzten liegt darin, daß bei den Untergebenen gute Kontakte zu ihrem Vorgesetzten den letzten Platz der Präferenzordnung einnehmen, während die Vorgesetzten gute Kontakte zu ihren Untergebenen ziemlich hoch einstufen! - Es geht an dieser Stelle nicht darum, diesen Mangel an "Gegenliebe" und die anderen inhaltlichen Befunde zu erklären, sondern vielmehr um eine Demonstration alternativer Techniken zur Erhebung von individuellen Dispositionen, und man kann feststellen, daß alle drei Techniken interessante und nicht-triviale Befunde liefern und somit ihre prinzipielle Eignung herausstellen.

7.3. Zur Erhebung von Merkmalen des sozialen Handelns

Erklärungsobjekt unseres Paradigmas ist durchschnittliches alltägliches Verhalten von Vorgesetzten und Untergebenen. Da wir uns für die Ebene sichtbaren und beobachtbaren Verhaltens entschieden haben, kommen prinzipiell sowohl Methoden der Beobachtung als auch Befragungsmethoden, sowie Methoden der Dokumentenanalyse in Betracht. Letztere allerdings nur in sehr eingeschränktem Maße; insoweit Organisationen Verhaltensäußerungen, wie (schriftlich eingereichte) Verbesserungsvorschläge, Beschwerden, Fluktuationsraten usw. dokumentieren, können diese Unterlagen inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Der weitaus größte Teil faktischen interpersonellen Verhaltens wird aber nicht aktenkundig, so daß der Methode der Dokumentenanalyse allenfalls periphere Bedeutung zukommt.

Für die uns interessierenden Aspekte interpersonellen Verhaltens - Kommunikation, Anweisung und Kontrolle, Entscheidungshandeln, Sanktionen und inter-

personelle Konflikte - ist in erster Linie zu entscheiden zwischen Methoden der Beobachtung und der Befragung.

Beobachtungsmethoden sind generell in der Vorbereitung und Planung, insbesondere aber in der Durchführung, wesentlich aufwendiger und schwieriger als Methoden der Befragung. Es sind ja nicht nur die Beobachtungssituationen (organisatorischen Kontexte des Handelns) und -personen auszuwählen und zu identifizieren, sondern darüber hinaus sind auch die Beobachtungsphasen und die Beobachtungsdauer festzulegen, Probleme, die bei Befragungen nicht auftauchen.[1] Eine Beobachtungsdauer pro Arbeitsgruppe von einem Arbeitstag dürfte das Minimum sein.

Der Beobachtungsvorgang selbst stellt an den Forscher wesentlich höhere Anforderungen als die Durchführung von Interviews. Während Interviewsituationen vom Interviewer, je nach Erfahrung, relativ gut kontrolliert werden können, liegt das zu beobachtende Verhalten völlig außerhalb der Kontrolle des Beobachters. Der Interviewer hat die Initiative, kennt und bestimmt die Reihenfolge der Fragen, kann bei Verständnisschwierigkeiten nachfragen und hat genug Zeit, die Antworten einzutragen; der Beobachter kann und soll - im Falle nichtteilnehmender Beobachtung - auf das Geschehen keinerlei Einfluß nehmen und muß oft sehr schnelle und kurze Handlungsabläufe zugleich beobachten und protokollieren.[2] Im Unterschied zum Interview,

---

1) Die Vereinbarung von Interviewterminen und die Dauer des Interviews sind nach unseren Erfahrungen ungleich leichter zu lösende Probleme.

2) Da es in unserem Handlungsparadigma darum geht, eine Vielzahl von Arbeitsgruppen in unterschiedlichen Kontexten miteinander zu vergleichen, wäre eine sehr exakte und systematische Beobachtung unerläßlich. Nachträgliche Gedächtnisprotokolle können die notwendige Präzision der Beobachtungsdaten kaum gewährleisten, so daß eine sofortige, exakte Protokollierung der beobachteten Sachverhalte notwendig erscheint.

bei dem nach Maßgabe der Fragen die faktischen Ereignisse abgefragt werden, besteht bei der Beobachtung zwischen der Reihenfolge von zu beobachtenden Ereignissen und der Reihenfolge der Beobachtungskategorien des Leitfadens gewöhnlich keine Übereinstimmung. Dieser Umstand setzt erhebliches Training "vor Ort" voraus.
Hinzu kommt, daß die Untersuchungsgruppen, insbesondere in der technischen Produktion, oft so groß sind, daß ein einzelner Beobachter völlig überfordert ist.[1] Wegen der Schnelligkeit der Handlungsabläufe, der Größe der Untersuchungsgruppen, der Beeinträchtigung des Beobachtungsfeldes durch Maschinen und räumliche Gegebenheiten und wegen des Lärms in vielen Unternehmensbereichen, die die Protokollierung verbaler Kommunikationen oft sehr erschweren, wenn nicht gar vereiteln, sind auf jeden Fall mehrere gut geschulte Beobachter notwendig.[2] Wenn man davon ausgeht, daß eine Vielzahl von Untersuchungsgruppen je mindestens einen Tag lang von mehreren gut trainierten Beobachtern beobachtet werden soll, so wird der außerordentlich große Aufwand systematischer Beobachtung deutlich.

Man könnte daran denken, die Überkomplexität der Beobachtungssituation dadurch zu reduzieren, daß ein Beobachter den jeweiligen Vorgesetzten einer Unter-

---

1) In unserer Methodenuntersuchung hatten die Gruppen in der technischen Produktion eine Größe bis zu 118 Mitarbeitern; der Durchschnitt lag bei immerhin 16 Mitarbeitern gegenüber 4 Mitarbeitern in der kaufmännischen Verwaltung (vgl. ZÜNDORF, 1976[a], S. 111).

2) Selbst unter den vergleichsweise idealen Bedingungen der BALESschen Interaktionsanalyse (kleine Gruppen im vorbereiteten, gut ausgestatteten Laboratorium mit Mikrophonen und Einwegspiegeln) waren zwei sehr gut trainierte Beobachter notwendig. Vgl. BALES (1950).

suchungsgruppe begleiten und die Interaktionen mit den Untergebenen beobachten würde. Ein solches Verfahren hätte jedoch eine Reihe von schwerwiegenden Mängeln: erstens würden alle Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen aus der Perspektive des zu begleitenden Vorgesetzten aufgenommen, zweitens müßte man mit einem besonders großen Verzerrungseffekt rechnen, wenn sich der Vorgesetzte ständiger "begleitender Beobachtung" ausgesetzt sähe, und drittens würden - unter den Augen ihres Vorgesetzten - nur die ganz vordergründigen Reaktionen der Untergebenen erhoben werden, während der ganze Bereich der interpersonellen Beziehungen zwischen den Untergebenen unsichtbar bliebe. Somit ergäben sich keine Möglichkeiten Vorgesetzten-Untergebenen-Verhalten mit peer-Verhalten zu vergleichen, was eine erhebliche Beeinträchtigung der Aussagekraft unseres Handlungsparadigmas zur Folge hätte.

Schon diese ganz pragmatischen, forschungsökonomischen Gründe zeigen die Schwierigkeiten der Anwendung von Beobachtungsverfahren als hauptsächliche Erhebungsmethode in einem extensiv angelegten Forschungsprogramm. Während Beobachtung die adäquate Methode zur Erhebung der materiellen Objekte der Handlungssituation, der Technologie und der räumlichen Bedingungen ist, kommt sie für die Erhebung interpersonellen Verhaltens wegen ihres großen personellen und zeitlichen Aufwands wohl nur als subsidiäre Methode in Betracht. Ähnlich wie die durch extensive vergleichende Untersuchungen erhobenen Zusammenhänge zwischen Merkmalen der formalen Struktur durch intensive Fallstudien ergänzt werden können, sehen wir die besondere Bedeutung der Beobachtung für unser Paradigma darin, ausgewählte, ganz durchschnittliche oder extreme Arbeitsgruppen intensiver zu beobachten, um die

(im Hinblick auf unser Untersuchungsziel) mit forschungsökonomischeren Methoden erhobenen Daten durch Beobachtungsdaten anzureichern und zu ergänzen und ihrer Interpretation zusätzliche Anschaulichkeit und Plausibilität zu verleihen.

Als Methoden zur Erhebung interpersonellen Verhaltens sind für unser Handlungsparadigma vor allem Methoden des (mündlichen) Interviews und der (schriftlichen) Befragung geeignet. Da es um vergleichende Analyse geht, müssen alle Untersuchungseinheiten den gleichen stimuli ausgesetzt werden, d.h. allen Befragungspersonen müssen die gleichen Fragen gestellt werden, und dies wiederum bedeutet, daß ein standardisierter Fragebogen das adäquate Instrument ist. Ebenfalls aus Gründen der Einheitlichkeit der stimuli und der Vergleichbarkeit der Daten werden zum überwiegenden Teil geschlossene Fragen mit mehreren Antwortvorgaben, die nach unten offen sein können, angemessen sein. Dies alles setzt voraus, daß der Fragebogen sehr eingehend getestet werden muß, wobei es neben der Formulierung der Fragen und eventueller Erläuterungen sehr darauf ankommt, sachgerechte Antwortkategorien zu entwickeln.[1)]

Ein besonderes Problem ergibt sich aus der Heterogenität der zu befragenden Personen, die ja aus verschiedenen Funktionsbereichen und aus verschiedenen Hierarchieebenen kommen und inbezug auf ihre Arbeitsaufgaben und Qualifikation sehr unterschiedlich sind. Diese Heterogenität erfordert ein sehr sorgfältiges Ausbalancieren der Fragen und Antwortvorgaben zwischen den Erfordernissen der Vergleichbarkeit und der

---

1) Zu den Möglichkeiten und Problemen der verschiedenen Vorgabetechniken für nicht-offene Fragen vgl. HARDER, 1974, S. 191-200.

Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Situation, zwischen der Scylla allzu allgemeiner Fragen, die leicht für belanglos und irrelevant gehalten werden und der Charybdis von zu spezifisch gefärbten Fragen, die etwa einen "blue collar bias" enthalten und von Verwaltungsangestellten als für ihre Situation "schief" und unpassend empfunden werden.

Drei Gründe veranlassen uns, der schriftlichen Befragung den Vorzug zu geben: erstens handelt es sich um einfache, dem Befragten vertraute Sachverhalte des eigenen alltäglichen Verhaltens, die dem Befragten eher "buchhalterische", intellektuell wenig anspruchsvolle Leistungen abverlangen.[1] Hierfür ist die schriftliche Befragung besonders geeignet: "Schriftliche Befragungen eignen sich besonders für objektive Angaben unproblematischer Art, insoweit hier eher buchhalterische Qualitäten vom Befragten gefordert werden und längeres Nachdenken vorteilhafter ist als schnelle Reaktion" (SCHEUCH, 1973, S. 26 f). Zweitens ist die Methode der schriftlichen Befragung sehr viel weniger aufwendig als die schriftliche Befragung. Der sehr viel höhere Aufwand mündlicher Interviews würde sich angesichts der besonderen Eignung der schriftlichen Befragung im vorliegenden Falle kaum rentieren. Ähnlich wie der intensiven Beobachtung ausgewählter Gruppen kommt dem mündlichen Interview als Tiefeninterview im Rahmen unserer Forschungsstrategie eine subsidiäre Funktion zu: in Tiefen-

---

1) Die kognitive Einfachheit von zu befragenden Sachverhalten impliziert natürlich keinesfalls eine hohe Resistenz gegenüber emotionalen und/oder (sub)kulturellen Verfärbungen.

interviews ausgewählter Akteure sollen zusätzliche Informationen eingeholt werden, um die Daten der schriftlichen Befragung anzureichern und ihre Interpretation plausibler und anschaulicher zu gestalten.

Drittens sind nach unseren Erfahrungen in vielen Betrieben die Unternehmensleitungen - gerade in Zeiten struktureller und konjunktureller Krisen - sehr darauf bedacht, Störungen des Betriebsablaufs, wie dies bei mündlichen Interviews am Arbeitsplatz unvermeidlich wäre, unter allen Umständen zu vermeiden. Mündliche Interviews größeren Ausmaßes würden ebenso wie extensive Beobachtungen von Arbeitsgruppen das ohnehin schwierige Zugangsproblem zu Untersuchungsbetrieben noch erheblich verschärfen.

Die Analyse-, Kontroll- und Validierungsmöglichkeiten der schriftlichen Befragung können dadurch gesteigert werden, daß der jeweilige Vorgesetzte einer Gruppe und seine Untergebenen verschiedene, komplementäre Fragebögen erhalten und der Vorgesetzte nach seinen Interaktionen mit seinen Untergebenen und die Untergebenen umgekehrt nach ihren Interaktionen mit ihrem Vorgesetzten befragt werden. Auf diese Art können die gleichen Interaktionsaspekte aus den unterschiedlichen Perspektiven des Vorgesetzten und der Untergebenen erhoben werden. Diese Befragungstechnik ermöglicht erstens einen Vergleich zwischen den Antwortvarianzen des jeweiligen Vorgesetzten und seiner einzelnen Untergebenen, zweitens einen Vergleich zwischen den Antworten des Vorgesetzten und dem Durchschnitt der Antworten seiner Untergebenen, drittens eine Analyse der Antwortvarianzen der Untergebenen der Gruppe untereinander. Diese Technik ermöglicht es, die interpersonellen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen wahlweise

aus der Perspektive der Untergebenen oder der des jeweiligen Vorgesetzten zu beleuchten. Alle diese Analyse-, Kontroll- und Validierungsmöglichkeiten sind bei Beobachtungsverfahren normalerweise nicht gegeben, bei der alles Geschehen nur aus der Perspektive des oder der Beobachter(s) aufgenommen wird und die manifesten Eigenperspektiven der Akteure nicht berücksichtigt werden.
Schließlich ermöglicht diese zweiseitige Befragung die Anwendung der "difference reveal technique", bei der "a-normale" Widersprüche (oder Übereinstimmungen) Anlaß geben, die Befragten hiermit zu konfrontieren und um Auskunft darüber zu bitten, welche Angaben denn nun richtig seien und wie die Widersprüche zu erklären seien (vgl. SCHEUCH, 1973, S. 131).

Ein Hauptproblem schriftlicher Befragungen ist die Rücklaufquote. Für die Realisierung einer möglichst hohen Beteiligung und Rücklaufquote haben sich in unseren eigenen Untersuchungen einige Maßnahmen als sehr vorteilhaft erwiesen: erstens ist es angebracht, die aktive Unterstützung sowohl des Management als auch der innerorganisatorischen Belegschaftsvertretung (Betriebsrat, Personalrat, Vertrauensleute) zu haben, etwa in Form eines von beiden Seiten unterzeichneten Begleitschreibens zur Informierung und Mobilisierung der Befragten. Zweitens ist es zweckdienlich, wenn die Fragebögen zusammen mit einem neutralen Umschlag (und dem Begleitschreiben) von den Projektbearbeitern persönlich verteilt und wieder eingesammelt werden. Dies fördert das Ver-

trauen der Befragten in die vertrauliche und anonyme Behandlung ihrer Fragebögen und ist ein Äquivalent für die stimulierende Wirkung des Interviewers durch bloße physische Anwesenheit (vgl. SCHEUCH, 1973, S. 124). Schließlich ermöglichen diese Maßnahmen es, zusätzliche Informationen, Kommentare und Hilfen zu geben, Fragen zu beantworten und dadurch möglicherweise Bedenken und Zweifel der zu Befragenden abzubauen.

7.4. Feed-back-Verfahren

Die Datenerhebungs- und Datenanalysephasen des Forschungsprozesses können durch eine feed-back-Phase, die sowohl der ersten als auch der zweiten Phase zugerechnet werden kann, sinnvoll ergänzt werden. Hierbei geht es darum, die Ergebnisse der Untersuchung vor ihrer endgültigen Formulierung mit ausgewählten Vertretern der Organisationen und Gruppen, die Gegenstand der Untersuchung waren, zu diskutieren.
Im Hinblick auf die Forschung kann die Diskussion der Befunde mit interessierten und sachkundigen Untersuchungspersonen Deutungshilfen und Hintergrundinformationen für die Erklärung und Interpretation der Daten liefern. Dies ist umso wichtiger, als im Erhebungsprozeß kaum je alle für die Erklärung und Interpretation der Daten relevanten Sachverhalte und Besonderheiten gesehen werden (können).
Im Hinblick auf die Praxis ist es oft für Forscher wichtig zu wissen, wie ihre Befunde und Erklärungen von "Praktikern" aufgenommen werden. Vermitteln die Befunde und Interpretationen den Praktikern neue und aufschlußreiche Einsichten? Werden die Ergebnisse als nützlich und praxisrelevant beurteilt?

Geben sie Anlaß für innovatorische Maßnahmen?
Im Sinne eines ernst gemeinten Praxisbezuges von Forschung erscheint es sehr angebracht, die Befunde von wissenschaftlichen Untersuchungen nicht nur den Fachkollegen, sondern auch der "Praxis" zur Kritik und Bewährung auszusetzen.
Schließlich ist es auch für Wissenschaftler sehr wichtig - und vielleicht wird es zunehmend wichtiger - auch außerwissenschaftliche Kreise von der gesellschaftlichen Nützlichkeit sozialwissenschaftlicher Untersuchungen zu überzeugen. Wie sonst könnte man Verständnis, "offene Türen" und Unterstützung empirischer Felduntersuchungen finden?

8. FORSCHUNGSSTRATEGIE IV : ANALYSEMETHODEN

Unser Handlungsparadigma beinhaltet bekanntlich die Analyse und Erklärung interpersonellen Verhaltens in komplexen Organisationen durch zwei Klassen von explikativen Variablen: Merkmale der Situation des Handelns (Kontextfaktoren) und Individualmerkmale.
Aufgrund theoretischer und methodologischer Überlegungen kamen wir zu dem Schluß, daß von den Individualmerkmalen "formaler Status", "Persönlichkeitseigenschaften" und "individuellen Dispositionen", letztere als explikative Individualmerkmale am besten geeignet sind, erstens, weil sie die Individualität der handelnden Akteure am stärksten repräsentieren, zweitens, weil sie aufgrund ihres latenten, privaten und geheimhaltungsfähigen Charakters für äußere Kontrollen durch die Organisation und die Gruppe prinzipiell ungeeignet sind und daher in höchstem Maße unabhängig von Kontextmerkmalen variieren (können), und drittens, weil sie dem Handeln logisch am nächsten stehen, da sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch der formale Status, als durch Handlungsdispositionen vermittelt, wirksam gedacht werden müssen.
Von den Dispositionsmerkmalen bevorzugen wir das soziologische Konzept der sozio-kulturell vermittelten Orientierung gegenüber den psychologischen Konzepten "Bedürfnis" und "Motivation", weil wir der DURKHEIMschen Regel folgen wollen, Soziales nur durch Soziales zu erklären.

Als Kontextmerkmale unterscheiden wir auf der einen Achse zwischen Merkmalen der formalen Organisation und der informellen Gruppe und auf der anderen Achse zwischen materiellen, sozialen und physikalischen Objekten der Handlungssituation. Die so klassifizier-

ten Kontextmerkmale sind den handelnden Akteuren vorgegeben; sie stellen eine von den individuellen Handlungsäußerungen unabhängige Realität sui generis dar und repräsentieren die äußeren Handlungsbedingungen. Kontextmerkmale charakterisieren individuelle Akteure durch Merkmale der äußeren Situation des Handelns. Kontextmerkmale sind für alle Mitglieder einer Gruppe bzw. einer Handlungssituation oder eines organisatorischen Kontextes gleich.

Kontextmerkmale können entweder aus Individualmerkmalen konstruiert sein oder originäre (eigentliche) Kontextmerkmale sein. Letztere werden in Anlehnung an Paul F. LAZARSFELD und Herbert MENZEL (1970, S. 426 ff) meist globale (Kollektiv)merkmale genannt. Sie basieren nicht auf Informationen über die individuellen Mitglieder (z.B. technologische Merkmale der Arbeitssituation). Bei den konstruierten Merkmalen ist zu unterscheiden zwischen analytischen und strukturellen Kontextmerkmalen. Erstere "are obtained by performing some mathematical operation upon some property of each single member" (Durchschnitte, Proportionen, Standardabweichungen, Korrelationen), letztere sind "obtained by performing some operation on data about the relations of each member to some or all of the others", wie z.B. soziometrische Strukturen, Interaktions-, Kommunikations- und Machtstrukturen.
Diese auf den Meßoperationen von Merkmalen basierende Typologie macht deutlich, daß man Kontextmerkmale sowohl direkt und unabhängig von Individualmerkmalen erheben kann, als auch auf der Basis von Individualmerkmalen. Dieses (letztere) one level measurement ist für die Kontextanalyse in zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung. Die direkte und unabhängige Erhebung und

Messung von Kontextmerkmalen verursacht naturgemäß gegenüber atomistischen surveys erhebliche zusätzliche Kosten; wenn man aber aus den ursprünglichen Individualdaten ohne zusätzliche Erhebungen Kontextdaten konstruieren kann, so erweitert dies die Analyse- und Erklärungsmöglichkeiten sehr beträchtlich und erhöht zweifellos ihre soziologische Qualität, ohne daß zusätzliche Kosten entstehen. -
Unter bestimmten Bedingungen wirft dieses one level measurement bei der Kontextanalyse aber gegenüber der normalen multivariaten Analyse zusätzliche Probleme auf, dann nämlich, wenn es sich um "Gruppenkompositionshypothesen" oder "Hypothesen über strukturelle Effekte" handelt. Hiermit ist der Sachverhalt gemeint, daß "die 'gleiche' Eigenschaft, einmal als individuelles Merkmal und einmal als Merkmal der 'Gruppen'-Zusammensetzung einen unterschiedlichen Effekt auf die abhängige Variable ausübt, gewissermaßen einmal auf der Ebene von Individuen und einmal auf der von Kollektiven wirkt" (Hans Jürgen HUMMELL, 1972, S. 60 f). In diesem Falle, der als Kontextmerkmal ein analytisches Merkmal voraussetzt, ist unmittelbar die Gefahr von (ökologischen) Fehlschlüssen oder das "Paradox der Kollektivkorrelationen" gegeben (vgl. Raymond BOUDON, 1976, S. 470 ff; HUMMELL, 1972, S. 23 f, 72 ff).[1] -
Wir verwenden in den folgenden Analysen sowohl Kontextaussagen mit globalen Merkmalen als explikative Kon-

---

[1] Die Gefahr von Fehlschlüssen ist nur gegeben, wenn ein analytisches Kontextmerkmal auf der Basis von Proportionen oder Durchschnitten von Individualmerkmalen konstruiert wurde, nicht jedoch im Falle von Standardabweichungen und Korrelationen, da in diesem Falle im Unterschied zu jenem, keine parallelen Bedeutungen von Individual- und Kontextmerkmalen möglich sind (vgl. HUMMELL, 1972, S. 23).

textfaktoren als auch solche mit konstruierten Merkmalen als explikative Kontextfaktoren und speziell auch Gruppenkompositionshypothesen, also alle drei Typen von inbezug auf Meßoperationen klassifizierbaren Kontextaussagen.[1)]

Bei den im folgenden vorgestellten Analysetechniken der Kontextanalyse im Rahmen unserer Forschungsstrategie geht es zunächst darum, den relativen Einfluß von Individualmerkmalen einerseits und Kontextmerkmalen andererseits auf die abhängigen Variablen zu bestimmen. Welchen Einfluß hat die individuelle Orientierung von Vorgesetzten und Untergebenen auf ihr Verhalten? Welchen Einfluß haben Merkmale der formalen Organisation und der informellen Gruppe, der materiellen, sozialen und kulturellen Handlungssituation auf ihr Verhalten?
Neben dem unabhängigen Einfluß von Individual- und Kontextfaktoren ist auch nach ihrer kombinierten Wirkung zu fragen. Unter welchen Bedingungen wirken Individual- und Kontextfaktoren in die gleiche Richtung (direkte Effekte) und verstärken einander und unter welchen Bedingungen wirken sie in entgegengesetzte Richtungen (inverse Effekte) und erzeugen cross pressures? Ferner: unter welchen Bedingungen sind individuelle Effekte stärker, unter welchen

---

1) Der Unterschied zwischen Hypothesen mit konstruierten Merkmalen als explikative Faktoren und Gruppenkompositionshypothesen liegt darin, daß erstere Gruppenkompositionshypothesen sein können, aber nicht sein müssen. Die explikativen Kontextmerkmale können auch auf der Basis solcher Individualmerkmale konstruiert sein, die nicht auch zugleich explikative Individualmerkmale sind. Vgl. als Beispiel für Kontextaussagen mit konstruierten Merkmalen Tab. 4 (S. 179), Tab. 5 (S. 183), als Beispiel für Gruppenkompositionshypothesen Tab. 6 (S. 192), Tab. 7 (S. 198). Tab. 2 (S. 163) und Tab. 3 (S. 172) sind übrigens Beispiele für Kontextaussagen mit globalen explikativen Merkmalen.

Bedingungen sind Kontexteffekte stärker? Schließlich: unter welchen Bedingungen sind Individual- und Kontexteffekte kumulativ - additiv oder multiplikativ - und unter welchen nicht?

Die zur Beantwortung dieser zentralen Fragen unseres Handlungsparadigmas geeigneten Analysetechniken seien im folgenden an konkreten empirischen Beispielen demonstriert. Als wichtige verhaltensbeeinflussende Kontextmerkmale berücksichtigen wir sowohl Merkmale der formalen Organisation wie Gruppengröße (Tab. 2 und 3) und Qualifikationsniveau der Gruppe (Tab. 4 und 5) als auch Merkmale der informellen Gruppe wie Wertorientierung der Gruppe (Tab. 6 und 7) und Gruppenkohäsion (Tab. 8 und 9). Wir analysieren den Einfluß von materiellen (Gruppengröße), sozialen (Qualifikationsniveau; Gruppenkohäsion) und kulturellen (Wertorientierung der Gruppe) Merkmalen der Handlungssituation. Als Individualmerkmale berücksichtigen wir aus Gründen der Einheitlichkeit immer die Orientierung gegenüber dem (den) jeweiligen Interaktionspartner(n). Gemäß unserer Strategie der analytischen Aufspaltung von Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen einerseits und Verhalten von Untergebenen gegenüber ihrem Vorgesetzten andererseits, analysieren wir Vorgesetzten- und Untergebenenverhalten getrennt.

Im Rahmen der Diskussion der Forschungsstrategie für unser Handlungsparadigma kommt es weniger auf eine weitläufige inhaltliche Analyse interpersonellen Verhaltens an, als darauf, die Fruchtbarkeit der Analysemethoden im Hinblick auf die Beantwortung der zentralen Fragen unseres Paradigmas zu demonstrieren. Es kann nicht darum gehen, alle relevanten Variablen

in allen Kombinationen miteinander in Beziehung zu setzen, als vielmehr darum, in ausgewählten Beispielen verschiedener grundsätzlicher Kombinationen die Nützlichkeit der Methode zu zeigen. Inhaltliche Überlegungen treten demzufolge hinter methodologischen Erörterungen zurück.

Die Daten der folgenden Analysen entstammen der Untersuchung von ZÜNDORF (1976[a]). Aus einem Großbetrieb der metallverarbeitenden Industrie, dessen Gesamtbelegschaft ca. 4.300 Personen umfaßt, wurden 20 Arbeitsgruppen mit 164 Mitgliedern, einschließlich der Vorgesetzten, ausgewählt und untersucht. (Die 20 Arbeitsgruppen umfaßten insgesamt 481 Mitarbeiter.) Das sample kann, insgesamt gesehen, als annähernd repräsentativ für das Gesamtunternehmen gelten: vertreten sind Personen und Gruppen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen von Abteilungsdirektoren bis zu Arbeitern, von hochqualifizierten Entwicklungsintenieuren bis zu angelernten Packern, Arbeiter und Meister sowohl in vollautomatisierter Fertigung als auch in handwerklich-werkstattmäßiger Fertigung, Mitarbeiter, die typische Einzelarbeit verrichten und solche, die typische Gruppenarbeit verrichten. Etwas unterrepräsentiert sind die Sachbearbeiter im kaufmännischen Bereich und etwas überrepräsentiert die Arbeiter und Facharbeiter im technischen Bereich. Ferner sind keine ausländischen Mitarbeiter berücksichtigt.[1)]

---

1) Das ursprüngliche sample war nicht auf Repräsentativität hin angelegt, sondern als quasi-experimentelle Untersuchungsanordnung zur Analyse der Einflüsse von "Technologie", "Arbeitsaufgaben", "Kooperationsformen" und "hierarchische Ebene" auf interpersonelles Verhalten (vgl. ZÜNDORF, 1976[a] S. 101-107). Glücklicherweise ist das sample jedoch auch gut geeignet, die Einflüsse der oben bestimmten explikativen Individual- und Kontextfaktoren differenziert zu analysieren, und zudem ist es auch noch - wie gesagt - annähernd repräsentativ für das Gesamtunternehmen!

Als Auswahl- und Erhebungsmethoden wurden die in den Abschnitten 6 und 7 beschriebenen Verfahren verwendet.

8.1. Zur Messung des Einflusses von Merkmalen der formalen Organisation auf das Verhalten von Vorgesetzten

Zunächst überprüfen wir den Einfluß von zwei Merkmalen der formalen Organisation, der Gruppengröße (Kontrollspanne des Vorgesetzten) und dem Qualifikationsniveau der Gruppenmitglieder auf ausgewählte Aspekte des Vorgesetztenverhaltens: auf das Kontroll- und Entscheidungsverhalten. Diese Zuordnung ist eher willkürlich; genausogut hätten wir auch den Einfluß von Merkmalen der informellen Gruppe analysieren können. Doch haben wir uns dafür entschieden, diese Kategorie von Kontextfaktoren bei der Analyse des Untergebenenverhaltens zu berücksichtigen. Bei dem Merkmal "Gruppengröße" handelt es sich um ein materielles (physikalisches) Merkmal der Handlungssituation, bei dem Merkmal "Qualifikationsniveau" um ein soziales Merkmal der Situation.

Als explikatives Individualmerkmal verwenden wir die Orientierung der jeweiligen Vorgesetzten inbezug auf ihre Untergebenen. Wir haben die Orientierung der jeweiligen Vorgesetzten wie im Abschnitt 7.3. beschrieben, gemessen (vgl. S. 141ff). Gemäß ihrer individuellen Orientierung gegenüber ihren Untergebenen haben wir die Vorgesetzten in zwei gleich große Merkmalsklassen eingeteilt: eine Klasse von Vorgesetzten mit einer relativ positiven Orientierung und eine andere Klasse mit einer relativ negativen Orientierung gegen-

über ihren Untergebenen.[1)]

8.1.1. Der Einfluß der Gruppengröße auf das Verhalten von Vorgesetzten

Das explikative Kontextmerkmal "Gruppengröße" ist ein globales Merkmal; es beruht nicht auf Informationen über die einzelnen Gruppenmitglieder, sondern nur auf der Summe aller Gruppenmitglieder. (Diese Information ist wichtig, weil sie anzeigt, daß das diffizile Problem von (ökologischen) Fehlschlüssen und Kollektivkorrelationen hier nicht auftreten kann.) So klar schon Georg SIMMEL (1968, S. 32-100) die Bedeutung des formalen Merkmals "Gruppengröße" für das Gruppenleben theoretisch erkannt hat, so unklar ist bis heute, was als kleine bzw. große Gruppe zu gelten hat. In seinem Übersichtsartikel "Kleingruppenforschung heute" kommt ANGER (1966, S. 19) zu folgender Erkenntnis: "Es gibt keinen genau angebbaren Gruppenumfang, oberhalb dessen man notwendig von einer "großen" und unterhalb dessen man in jedem Falle von einer "kleinen" Gruppe sprechen müßte."
Man findet in der Literatur fast ausschließlich qualitative Unterscheidungskriterien, deren bedeutendstes die Unterscheidung zwischen Primärgruppen (alle Akteure interagieren direkt miteinander) und Sekundärgruppen (die Akteure interagieren über Zwischenmitglieder mit-

---

1) Zu der Merkmalsklasse "Vorgesetzte mit positiver Orientierung gegenüber ihren Untergebenen" gehören alle Vorgesetzten, bei denen "gute Kontakte zu Untergebenen" auf der 7-item Rangskala den 1. oder 2. Rangplatz einnehmen. Diejenigen Vorgesetzten, die auf dieser Skala den 3. bis 7. Rangplatz innehaben, bilden die Merkmalsklasse der "Vorgesetzten mit negativer Orientierung gegenüber ihren Untergebenen". Der Schnitt liegt so hoch, weil "gute Kontakte zu Untergebenen" im Durchschnitt ziemlich hoch, auf dem 3. Rangplatz eingestuft werden (vgl. Tab. 1, S. 142), und auf diese Weise zwei gleich starke besetzte Merkmalsklassen gebildet werden konnten.

einander) ist.[1] Diese Unterscheidung ist für unsere Zwecke irrelevant, da auch in empirisch sehr großen Arbeitsgruppen alle Mitglieder direkt miteinander interagieren und nicht etwa wie Gewerkschaftsmitglieder über die Ortsgruppe (Sekundärgruppe) mit der Gewerkschaftsführung interagieren. -
Da sich in der Literatur - speziell auch in der über Kleingruppenforschung - kaum überzeugende Kriterien für eine quantitative Abgrenzung finden, sind wir auf eine "natürliche" (LAZARSFELD), empirische ad-hoc-Klassifikation angewiesen.
Alle Gruppen wurden in zwei gleich große Merkmalsklassen eingeteilt, die "kleinen" Gruppen umfassen 3 bis 16 Mitglieder, die "großen" Gruppen 18 - 118 Akteure. Innerhalb jeder dieser beiden Kategorien haben wir dann die Vorgesetzten gemäß ihrer individuellen Orientierung jeweils in Vorgesetzte mit "positiver" und Vorgesetzte mit "negativer" Orientierung gegenüber ihren Untergebenen eingeteilt (vgl. hierzu den Kopf der folgenden Tabelle).

In der folgenden Tabelle überprüfen wir den Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen und den Einfluß der Gruppengröße auf folgende Dimensionen des Kontrollhandelns der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen:

a) Art der Kontrolle: läßt sich der Vorgesetzte über die Arbeit seiner Untergebenen berichten oder überzeugt er sich persönlich?

b) Intensität der Kontrolle: wie häufig führt der Vorgesetzte Kontrollaktivitäten aus?

---

1) Z.B. kommt A. Paul HARE (1966, S. 217) zu einer qualitativen Abgrenzung von "kleiner" und "großer" Gruppe mit Hilfe eines wesentlichen definiens von "Primärgruppe": "Even larger groups can be considered 'small' if face-to-face interaction is possible ...".

c) Objekt der Kontrolle: kontrolliert der Vorgesetzte die Verrichtung der Arbeit oder das Ergebnis der Arbeit oder beides?

d) Eingriffe in das Verhalten der Untergebenen: wie häufig greift der Vorgesetzte unmittelbar in die Arbeit der Untergebenen ein?

e) Einschränkung der Arbeitseinteilung der Untergebenen: wie stark schränkt der Vorgesetzte die Arbeitseinteilung seiner Untergebenen ein?

Tabelle 2: Kontrolle, Orientierung gegenüber den Untergebenen und Gruppengröße +

KONTROLLE DURCH DEN VORGESETZTEN	GRUPPENGRÖSSE groß Vorgesetztenorientierung positiv	groß negativ	klein Vorgesetztenorientierung positiv	klein negativ
KONTROLLART				
passiv	64 %	58 %	80 %	77 %
aktiv	36 %	42 %	20 %	23 %
KONTROLLINTENSITÄT				
hoch	49 %	71 %	20 %	27 %
gering	51 %	29 %	80 %	73 %
KONTROLLOBJEKT				
Verrichtung	7 %	18 %	7 %	0 %
Ergebnis	71 %	45 %	73 %	100 %
beides	22 %	36 %	20 %	0 %
EINGRIFFE				
oft	7 %	27 %	14 %	7 %
selten	93 %	73 %	86 %	93 %
EINSCHRÄNKUNG DER ARBEITSEINTEILUNG				
stark	33 %	51 %	20 %	13 %
schwach	67 %	48 %	80 %	87 %

+ Diese Tabelle besteht aus 5 durch Querlinien getrennte und entsprechend getrennt prozentuierte Einzeltabellen.

Tabelle 2 ist, wie alle folgenden Tabellen, so konstruiert, daß auf alle zentralen Fragen unseres Handlungsparadigmas empirische Antworten gegeben werden können. Im einzelnen sind dies folgende Einzelinformationen:

a) Der unabhängige Einfluß des Individualmerkmals auf die abhängigen Variablen. Die individuellen Effekte werden identifiziert, indem man zeilenweise die jeweils benachbarten Spalten, Spalte 1 und 2 sowie Spalte 3 und 4, miteinander vergleicht. Hierbei wird das Kontextmerkmal konstant gehalten.

b) Der unabhängige Einfluß des Kontextmerkmals auf die abhängigen Variablen. Die Kontexteffekte werden identifiziert, indem man zeilenweise jeweils die 1. und 3. sowie die 2. und 4. Spalte miteinander vergleicht. Hierbei wird das Individualmerkmal konstant gehalten.

c) Direkte oder inverse Effekte (kombinierte Effekte) werden bestimmt, indem man feststellt, ob die individuellen und Kontexteffekte in der gleichen Richtung zu- oder abnehmen (= direkte Effekte), oder ob die individuellen und die Kontexteffekte sich in gegenläufigen Richtungen verändern (= inverse Effekte).

d) Die Frage, ob der individuelle oder der Kontexteffekt einen stärkeren Einfluß auf die abhängigen Variablen ausübt, kann am einfachsten nachgewiesen werden, indem man die gegenläufigen Merkmalsklassen miteinander vergleicht, d.h. Merkmalsklassen oder statistische Subgruppen, von denen die eine "hoch" oder "positiv" inbezug auf die eine explikative Variable und "niedrig" oder "negativ" inbezug auf die andere explikative Variable ist, und die an-

dere Subgruppe "niedrig" oder "negativ" inbezug auf die eine explikative Variable und "hoch" oder "positiv" inbezug auf die andere explikative Variable ist (vgl. ROSENBERG, 1968, S. 174 ff). (Diese Technik wird im Rahmen der folgenden Tabellenanalyse genauer demonstriert.)

e) Wenn der individuelle und der Kontexteffekt in die gleiche Richtung wirken, also ein direkter Effekt vorliegt, stellt sich die Frage, ob sich beide Effekte kumulieren - entweder auf additive oder multiplikative Art - oder nicht. Ist der kombinierte (kumulierte) Einfluß eines Individual- und eines Kontextmerkmals stärker als der der jeweiligen Merkmale einzeln betrachtet oder nicht? Zur Beantwortung dieser Frage wird zweckmäßigerweise das Format der Tabelle verändert. Auch diese Technik wird in den folgenden Tabellenanalysen genauer erläutert.

Die Interpretationen aller folgenden Tabellen sind gemäß diesen fünf Punkten strukturiert.

Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten. Wenn man den unabhängigen Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten auf deren Kontrollhandeln analysiert, indem man die jeweils benachbarten Spalten der Tabelle miteinander vergleicht, zeigt sich, daß bei der Kontrollart und der Kontrollintensität, Vorgesetzte mit positiver Orientierung gegenüber ihren Untergebenen diese erstens eher "passiv" kontrollieren, d.h. sich über deren Arbeit berichten lassen anstatt sich selbst (aktiv) zu überzeugen (64 % zu 58 %; 80 % zu 77 %), und zweitens ihre Untergebenen weniger stark kontrollieren als Vorgesetzte mit einer negativen Orientierung gegenüber ihren Untergebenen (51 % zu 29 %; 80 % zu 73 %).

Während sich bei der Art und Intensität der Kontrolle also ein positiver Zusammenhang zwischen positiver individueller Orientierung des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen und deren eher passiven und milden Kontrolle zeigt, findet dieses Muster bei den anderen drei Dimensionen des Kontrollhandelns der Vorgesetzten keine Fortsetzung[1]: so kontrollieren sowohl positiv wie negativ orientierte Vorgesetzte stärker die Verrichtung der Arbeit bzw. das Ergebnis der Arbeit, greifen sowohl positiv wie negativ orientierte Vorgesetzte häufiger in die Arbeit ihrer Untergebenen ein und schränken die Arbeit ihrer Untergebenen stärker ein. - Inbezug auf diese drei Dimensionen des Kontrollhandelns wird die individuelle Orientierung der Vorgesetzten offenbar durch äußere Faktoren der Organisation und Arbeitssituation konterkariert. Insgesamt gesehen können wir feststellen, daß Vorgesetzte ihre Untergebenen überwiegend nicht so kontrollieren (können) wie dies aufgrund ihrer individuellen Einstellung ihnen gegenüber eigentlich zu erwarten wäre. Aus der individuellen Orientierung der Vorgesetzten allein können keine verläßlichen Schlüsse oder Prognosen auf ihr Kontrollhandeln abgeleitet werden, etwa in dem Sinne, daß eine positive Orientierung zu einer insgesamt lockereren Kontrolle führe, die den Untergebenen mehr Handlungsspielraum ließe!

Der Einfluß der Gruppengröße. Sofort stellt sich die Frage, welche Faktoren die Vorgesetzten dazu veranlassen, ihre Untergebenen nicht so zu kontrollieren wie sie dies offenbar aufgrund ihrer individuellen Orientierung sonst vielleicht täten. (In der vorlie-

---

1) Zudem ist dieser Zusammenhang, wie die Prozentpunktdifferenzen zeigen, relativ schwach.

genden Tabelle kann natürlich nur der Einfluß der [formalen] Gruppengröße kontrolliert werden.)
Hält man die individuelle Orientierung der Vorgesetzten konstant und überprüft den unabhängigen Einfluß der Gruppengröße auf das Kontrollhandeln der Vorgesetzten (zeilenweiser Vergleich der Spalten 1 und 3 sowie 2 und 4), dann erkennt man einen relativ einheitlichen und starken Kontexteffekt: unabhängig von der individuellen Orientierung der Vorgesetzten zeigt sich in kleinen Gruppen ein starker Einfluß in Richtung auf eine passive Kontrolle (von 64 % auf 80 % und von 58 % auf 77 %), auf eine geringe Kontrollintensität (von 51 % auf 80 % und von 29 % auf 73 %), auf eine Kontrolle nur der Arbeitsergebnisse, auf seltene direkte Eingriffe des Vorgesetzten[1] und auf schwache Einschränkung der Arbeitseinteilung. In kleinen Arbeitsgruppen ist also ein von der jeweiligen Orientierung des Vorgesetzten unabhängiger Effekt in Richtung auf eine insgesamt geringere Kontrolle der Untergebenen durch den Vorgesetzten und somit auf mehr Autonomie und Handlungsspielraum der Untergebenen wirksam. Für große Gruppen gilt der umgekehrte Zusammenhang.

Richtung Kombinierter Effekte. Bei der Kontrollart und Kontrollintensität erkennt man direkte Effekte (gleiche Richtung von Individual- und Kontexteffekt): positiv orientierte Vorgesetzte werden in kleinen Gruppen darin bestärkt, ihre Untergebenen passiv und locker zu kontrollieren. In den anderen Dimensionen zeigen sich uneinheitliche Zusammenhänge, weder reine direkte noch reine inverse Effekte, sondern nur partielle direkte und inverse Effekte; teils werden die

---

[1] Dieser Kontexteffekt ist allerdings - als einzige Ausnahme der gesamten Tabelle - nur partiell; er gilt nur bei positiver Vorgesetztenorientierung, nicht bei negativer Orientierung.

Vorgesetzten in ihrer individuellen Orientierung durch Kontexteffekte gestützt, teils sind sie cross pressures ausgesetzt.

Stärke der Effekte. Die relative Stärke der Individual- und Kontexteffekte wird ermittelt, indem man die gegenläufigen Gruppen, im vorliegenden Falle die 1. und 4. Spalte, miteinander vergleicht. Dies sei am Beispiel der Kontrollart erläutert: die Frage also, ob die individuelle Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen oder die Gruppengröße einen stärkeren Einfluß auf die Art der Kontrolle durch den Vorgesetzten hat, kann man am einfachsten beantworten, indem man die Kategorie der Vorgesetzten kleiner Gruppen mit negativer Orientierung gegenüber ihren Untergebenen mit der entgegengesetzten Kategorie der Vorgesetzten großer Gruppen und positiver Orientierung gegenüber ihren Untergebenen vergleicht. Da die Kategorie der Vorgesetzten kleiner Gruppen mit negativer Orientierung in größerem Ausmaß (77 %) passiv kontrollieren als die entgegengesetzte Kategorie der Vorgesetzten großer Gruppen mit positiver Orientierung (64 %), ist unmittelbar einleuchtend, daß die Gruppengröße einen stärkeren Einfluß (+ 13 Prozentpunkte) auf die Kontrollart hat als die individuelle Orientierung.[1)]

---

1) Das gleiche Ergebnis erhält man auch, wenn man den durchschnittlichen Einfluß der individuellen Orientierung, kontrolliert für die Gruppengröße, mit dem durchschnittlichen Einfluß der Gruppengröße, kontrolliert für die individuelle Orientierung, vergleicht.
Der durchschnittliche Einfluß der individuellen Orientierung, kontrolliert für die Gruppengröße, beträgt 4.5 Prozentpunkte (64 - 58 = 6; 80 - 77 = 3; 6 + 3 = 9; 9 : 2 = 4.5.
Der durchschnittliche Einfluß der Gruppengröße, kontrolliert für die individuelle Orientierung, beträgt 17.5 Prozentpunkte. (64 - 80 = 16; 58 - 77 = 19; 16 + 19 = 35; 35 : 2 = 17.5.
Vergleicht man nun den individuellen Effekt (4.5 Prozentpunkte) mit dem Kontexteffekt (17.5 Prozent-
Forts. s. nächste Seite

Vergleicht man auf diese Weise alle individuellen und Kontexteffekte der Tabelle miteinander, so sieht man, daß bis auf eine Ausnahme (Gleichheit der Effekte bei den "Eingriffen" des Vorgesetzten) das Kontextmerkmal "Gruppengröße" durchgängig einen deutlich stärkeren Einfluß auf das Kontrollhandeln der Vorgesetzten hat als die jeweilige individuelle Orientierung der Vorgesetzten inbezug auf ihre Untergebenen.

Kumulation der Effekte. Die Frage, ob und in welchem Ausmaß eine Kumulation des individuellen und des Kontexteffektes vorliegt, kann am besten beantwortet werden, wenn man das Format der dreidimensionalen Tabelle wie folgt verändert. Als Beispiel betrachten wir die erste Zeile der Tabelle 2.

Tabelle 2 - 1: Kontrollart, Orientierung gegenüber den Untergebenen und Gruppengröße

Vorgesetzten-orientierung	Gruppengröße groß	Gruppengröße klein	Differenz (Prozentpunkte)
negativ	58 %	77 %	19
positiv	64 %	80 %	16
Differenz	6	3	

Ein kumulativer Effekt liegt vor, wenn zu dem individuellen Effekt noch ein Effekt des Kontextmerkmals

---

Forts. Anm. 1) von S. 168:
punkte), dann ergibt sich ein um 13 Prozentpunkte größerer Kontexteffekt der Gruppengröße. Dieses Ergebnis ist mit dem viel einfacheren Verfahren des Vergleichs der beiden entgegengesetzten Kategorien, wie es oben demonstriert wurde, identisch. Der Vergleich der gegenläufigen Subgruppen reflektiert also die durchschnittlichen Prozentpunktdifferenzen zwischen den einen Variablen, (Individual- oder Kontextvariablen), wenn für die jeweils anderen (Kontext- oder Individualmerkmale) kontrolliert wird.

hinzukommt (Vergleich der Zeilen). Kumulative Effekte setzten also direkte Effekte voraus; der individuelle und der Kontexteffekt müssen in die gleiche Richtung wirken, damit Kumulationen überhaupt möglich sein können. Sie können am leichtesten identifiziert werden, wenn man in den Kumulationstesttabellen jeweils die rechte untere Zelle betrachtet: immer wenn der Wert der Kombination "positiver" oder "hoher" Wert des Individualmerkmals/"positiver" oder "hoher" Wert des Kontextmerkmals signifikant über den anderen Werten der Vierfeldertafel liegt, handelt es sich um einen kumulativen Effekt.
Tabelle 2 - 1 zeigt, daß zu den individuellen Effekten noch beträchtliche Kontexteffekte von 19 bzw. 16 Prozentpunkten hinzukommen (Vergleich der Zeilen); sowohl die positive als auch die negative Orientierung von Vorgesetzten wird in kleinen Gruppen beträchtlich in Richtung auf eine bloß passive Kontrolle verstärkt, und die bloß passive Kontrolle ist am ausgeprägtesten in kleinen Gruppen, in denen Vorgesetzte eine positive Orientierung haben.

Überprüfen wir auch den anderen direkten Effekt der Tabelle 2 auf seine Kumulation hin, so zeigt sich auch hier ein kumulativer Effekt, wie Tabelle 2 - 2 ausweist:

Tabelle 2 - 2 : Kontrollintensität, Orientierung gegenüber den Untergebenen und Gruppengröße

Vorgesetzten-Orientierung	Gruppengröße groß	Gruppengröße klein	Differenz (Prozentpunkte)
negativ	29 %	73 %	44
positiv	51 %	80 %	29
Differenz	22	7	

Ähnlich wie Tabelle 2 - 1 zeigt auch diese Tabelle eine Kumulation der Effekte: zu den individuellen Effekten kommen im Falle kleiner Gruppen noch starke Kontexteffekte von 44 bzw. 29 Prozentpunkten hinzu. Die Kontrollintensität der Vorgesetzten ist am geringsten, wenn es sich um kleine Gruppen handelt und die Vorgesetzten eine positive Orientierung gegenüber ihren Untergebenen haben.

Wir überprüfen nun den Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten und der Gruppengröße auf einen zweiten wichtigen Aspekt des Vorgesetztenverhaltens: das Entscheidungshandeln. Zu fragen ist

a) inwieweit die Untergebenen von ihrem Vorgesetzten über dessen Entscheidungen, die ihre Tätigkeit im Unternehmen direkt berühren, informiert werden,

b) inwieweit sie am Zustandekommen derartiger Entscheidungen partizipieren,

c) welchen Einfluß sie dabei ausüben können.

Neben diesen allgemeinen Dimensionen des Entscheidungshandelns sei noch ein besonderes Entscheidungsproblem herausgegriffen, das in allen Gruppen zu lösen ist: die Verteilung der Arbeitsaufgaben auf die Gruppenmitglieder. Gefragt wird

d) nach dem Muster der Aufgabenverteilung im Hinblick auf die Partizipation der Untergebenen,

e) nach dem Einfluß der Untergebenen auf die Verteilung der Arbeitsaufgaben.

Tabelle 3: Entscheidungshandeln, Orientierung gegenüber den Untergebenen und Gruppengröße +

ENTSCHEIDUNGS-HANDELN	GRUPPENGRÖSSE groß		klein	
	Vorgesetztenorientierung positiv	negativ	Vorgesetztenorientierung positiv	negativ
INFORMIERUNG				
gut	50 %	56 %	71 %	73 %
schlecht	50 %	44 %	28 %	27 %
PARTIZIPATION				
keine	19 %	17 %	7 %	0 %
Erläuterung	42 %	40 %	36 %	27 %
Diskussion	21 %	23 %	21 %	53 %
Mitwirkung	19 %	20 %	36 %	20 %
EINFLUSS				
hoch	45 %	40 %	62 %	60 %
gering	55 %	59 %	38 %	40 %
AUFGABENVERTEILUNG				
Vorgesetzte alleine	37 %	26 %	7 %	0 %
Vorgesetzte mit Untergebenen	42 %	50 %	53 %	47 %
Gruppenentscheidung	21 %	15 %	40 %	53 %
AUFGABEN-BEEINFLUSSUNG				
stark	38 %	51 %	86 %	93 %
schwach	62 %	49 %	14 %	7 %

+ Diese Tabelle besteht aus 5 durch Querlinien getrennte und entsprechend prozentuierte Einzeltabellen.

Bei der Interpretation der Daten der Tabelle 3 gehen wir wieder nach dem oben angewendeten Schema vor. Da in dieser Tabelle nur die abhängige Variable gegenüber der Tabelle 2 verändert ist und die explikativen Variablen gleich geblieben sind, können wir uns bei der Interpretation etwas knapper fassen.

Der Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten. Ein Vergleich der jeweils benachbarten Spalten zeigt, daß die individuelle Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren direkten Untergebenen offenbar keinen konsistenten Einfluß auf sein Entscheidungshandeln hat: für die Untergebenen ist eine positive Orientierung ihres Vorgesetzten ihnen gegenüber teils mit Vorteilen verbunden (größerer Einfluß auf Entscheidungshandeln), teils mit Nachteilen (schlechtere Informierung über anstehende Entscheidungen) und teils sowohl mit Vorteilen als auch mit Nachteilen (bei der Aufgabenverteilung). Insgesamt gesehen sind die individuellen Effekte so geringfügig und erratisch, daß von einer deutlichen Beziehung zwischen der Orientierung des Vorgesetzten und seinem Entscheidungshandeln, ähnlich wie beim Kontrollhandeln, nicht gesprochen werden kann. Wiederum zeigt sich, daß aus der individuellen Orientierung von Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen allein keine verläßlichen Schlüsse oder Prognosen auf ihre Vorgesetztenaktivitäten abgeleitet werden können, weder auf ihren Kontrollstil, noch auf die Partizipation ihrer Untergebenen an Entscheidungen, für die sie (die Vorgesetzten) verantwortlich sind und die die Tätigkeit ihrer Untergebenen unmittelbar berühren.

Der Einfluß der Gruppengröße. Hingegen hat die Gruppengröße wie beim Kontrollhandeln einen starken und relativ konsistenten Einfluß auf das Entscheidungshandeln der Vorgesetzten. Wenn man für die individuelle Orientierung des Vorgesetzten kontrolliert, zeigen sich ganz überwiegend beträchtliche Kontexteffekte der Gruppengröße. Unabhängig von der individuellen Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen sind Mitglieder kleiner Gruppen über Entscheidungen, die ihre Tätigkeit betreffen, besser informiert, partizipieren teilweise erheblich stärker am Entscheidungsprozeß, haben größeren Einfluß auf die Entscheidungen, verfügen über eine erheblich größere Autonomie bei der Aufgabenverteilung und können die Entscheidungen über die Verteilung der Arbeitsaufgaben stärker beeinflussen. Ebenso wie eine geringe Gruppengröße auf die Vorgesetzten einen unabhängigen Einfluß in Richtung auf ein lockeres und mitarbeiterorientiertes Kontrollhandeln ausübt, führt sie zu einer stärkeren Einbeziehung der Untergebenen in das Entscheidungshandeln der Vorgesetzten.

Richtung kombinierter Effekte. Ein deutlicher direkter Effekt zeigt sich nur beim Einfluß der Untergebenen auf das Entscheidungshandeln der Vorgesetzten. Vorgesetzte mit positiver individueller Orientierung gegenüber ihren Untergebenen werden in kleinen Gruppen darin bestärkt, ihren Untergebenen noch mehr Einflußchancen auf Entscheidungen zu geben. Dies gilt allerdings nicht für die Aufgabenbeeinflussung; dort liegt ein inverser Effekt vor. Inverse Effekte dominieren überhaupt in dieser Tabelle, doch kommt diesem Sachverhalt angesichts der geringfügigen und erratischen individuellen Effekte keine große Bedeutung zu.

Stärke der Effekte. Viel gewichtiger ist der Befund, daß beim Entscheidungshandeln wie beim Kontrollhandeln

der Kontexteffekt fast durchgängig größer ist als der individuelle Effekt (Vergleich der 1. mit der 4. Spalte); die Gruppengröße hat auf die Modalitäten des Entscheidungshandelns der Vorgesetzten durchweg einen deutlich stärkeren Einfluß als die individuelle Orientierung des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen.

Kumulation der Effekte. Überprüfen wir abschließend den einzigen direkten Effekt der Tabelle 3, den Einfluß der Untergebenen auf das Entscheidungshandeln daraufhin, ob sich hier kumulative Effekte zeigen. Zu diesem Zweck formen wir die Zeile "hoher Einfluß" von Tabelle 3 wieder analog zu Tabelle 2 - 1 um.

elle 3 - 1 : Einfluß der Untergebenen, Orientierung des Vorgesetzten und Gruppengröße

gesetzten-entierung	G r u p p e n g r ö ß e groß	klein	Differenz (Prozentpunkte)
ativ	41 %	60 %	19
itiv	45 %	62 %	17
ferenz	4	2	

Die Tabelle zeigt den gleichen Zusammenhang wie Tabelle 2 - 1. Ein Vergleich der Zeilen läßt erkennen, daß zu den individuellen Effekten der Vorgesetztenorientierung wiederum beträchtliche Kontexteffekte in der Größe von 17 und 19 Prozentpunkten hinzukommen. Die Mitgliedschaft in kleinen Gruppen erhöht also die Chance eines höheren Einflusses auf Entscheidungen des Vorgesetzten gegenüber großen Gruppen ganz beträchtlich. Die Einflußchancen der Unter-

gebenen sind am höchsten, wenn der jeweilige Vorgesetzte eine positive Orientierung ihnen gegenüber hat, und die Gruppe zahlenmäßig klein ist.

Zusammenfassung. Die bisherigen Befunde unserer Kontextanalyse des Vorgesetztenverhaltens zeigen, daß das formale Merkmal der Gruppengröße auf das Kontroll- und Entscheidungshandeln von Vorgesetzten einen deutlich stärkeren Einfluß ausübt als die individuelle Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen. Diese zeigt nicht nur wesentlich geringere, sondern auch eher erratische Effekte.
Die Gruppengröße beeinflußt das Vorgesetztenverhalten nicht nur wesentlich stärker als die individuelle Orientierung, sondern zeigt darüber hinaus auch eine eindeutige und konsistente Wirkungsrichtung: in kleinen Gruppen ist die Kontrolle durch den Vorgesetzten weniger restriktiv als in großen Gruppen, die Handlungsspielräume sind größer und die Chancen aktiver Teilhabe an arbeitsplatzbezogenen und arbeitsplatznahen Entscheidungen des Vorgesetzten sind besser.[1)]

---

1) Es wäre wünschenswert, an dieser Stelle zusätzliche Kontrollfaktoren einzuführen, um zu sehen, ob auch dann noch die Beziehung zwischen Gruppengröße und Kontroll- und Entscheidungshandeln "hält" oder gar stärker wird, oder abgeschwächt wird. Vor allem wären die Faktoren "Funktionsbereich" und "Status" zusätzlich einzuführen, da diese mit dem Faktor "Größe" korrelieren; Arbeitsgruppen aus dem kaufmännischen Bereich industrieller Organisationen sind zumeist auch kleine Gruppen und Arbeitsgruppen, aus dem technischen Bereich sind meist auch große Gruppen; Gruppen mit angestellten Mitarbeitern sind meist kleine Gruppen und solche mit Lohnempfängern sind meist große Gruppen (vgl. ZÜNDORF, 1976[a], S.61 f). Schließlich sind auch die Gruppen auf höheren Ebenen meist sehr viel kleiner als die auf unteren Ebenen, so daß auch der Faktor "Hierarchieebene" noch zu kontrollieren wäre. Leider lassen unsere derzeit verfügbaren Daten eine weitergehende Analyse in dieser Richtung nicht zu, so daß wir nicht mehr tun können, als darauf hinzuweisen, daß nicht mit Sicherheit an-
Forts. s. nächste Seite

8.1.2. Der Einfluß der Qualifikation der Gruppe auf das Verhalten von Vorgesetzten

Obwohl es auf der Hand liegt, daß das Qualifikationsniveau einer Arbeitsgruppe einen Einfluß auf das Kontroll- und Entscheidungshandeln des Vorgesetzten hat, scheint dieser Zusammenhang bisher wenig erforscht zu sein. Die Forschung hat sich sehr stark entweder auf Arbeitsgruppen mit manueller Arbeit oder - in wesentlich geringerem Umfang - auf Arbeitsgruppen mit akademischen Berufen konzentriert. Vergleichende Untersuchungen sind äußerst selten.

Wir haben als explikative Kontextvariable die "berufliche Qualifikation" gegenüber ähnlichen Variablen und Korrelaten wie "Arbeitsaufgaben" oder "Kooperationsformen" bevorzugt, weil sie leichter zu standardisieren und zu messen ist, ohne von geringerer theoretischer Bedeutung zu sein. - Alle Untersuchungsgruppen wurden in zwei Merkmalsklassen eingeteilt: die Kategorie der "niedrig" qualifizierten Gruppen umfaßt solche, deren ganz überwiegender Anteil von Mitgliedern entweder ungelernt oder angelernt ist, die Kategorie der "hoch" qualifizierten Gruppen solche, deren ganz überwiegender Anteil von Mitgliedern mindestens eine abgeschlossene berufliche Grundausbildung (abgeschlossene Lehre) hat.[1)] Hierbei ist zu berücksichtigen, daß etwa ein Drittel der "hoch" qualifizierten Gruppen im Durchschnitt Fachschul- und Fachhochschulabschluß hat.

Forts. Anm. 1) von S. 176:
genommen werden darf, daß der in dieser Analyse dem Faktor "Größe" zugeschriebene Effekt auch wirklich von diesem bewirkt wird, er könnte sich auch als schwächer oder auch als stärker herausstellen, wenn man noch zusätzliche relevante Faktoren kontrollieren würde.

1) Es handelt sich hier also um Kontextaussagen mit einem konstruierten, genauer analytischen Kontextmerkmal, dessen Konstruktion auf Informationen über die individuellen Akteure beruht.

Die Kategorie der "hoch" qualifizierten Gruppen ist heterogener als die Kategorie der "niedrig" qualifizierten, weil in unserem sample kaum Gruppen vertreten sind, in denen Ungelernte dominieren. Eine wünschenswerte differenziertere Unterscheidung zwischen verschiedenen Qualifikationsstufen ist wegen unseres verhältnismäßig kleinen samples nicht möglich. Innerhalb jeder Merkmalsklasse unterscheiden wir inbezug auf das individuelle explikative Merkmal wiederum zwischen Vorgesetzten mit einer positiven Orientierung gegenüber ihren Untergebenen und solchen mit einer negativen Orientierung gegenüber ihren Untergebenen.

Tabelle 4 zeigt den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Qualifikation der Gruppen, der individuellen Orientierung des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen und den fünf Dimensionen des Kontrollhandelns.

Tabelle 4: Kontrolle, Orientierung gegenüber den Untergebenen und Qualifikation der Gruppe +

KONTROLLE DURCH DEN VORGESETZTEN	QUALIFIKATION DER GRUPPE hoch Vorgesetztenorientierung positiv	hoch Vorgesetztenorientierung negativ	niedrig Vorgesetztenorientierung positiv	niedrig Vorgesetztenorientierung negativ
KONTROLLART				
passiv	72 %	82 %	61 %	52 %
aktiv	28 %	17 %	39 %	48 %
KONTROLLINTENSITÄT				
hoch	43 %	32 %	39 %	73 %
gering	57 %	68 %	61 %	27 %
KONTROLLOBJEKT				
Verrichtung	9 %	22 %	4 %	7 %
Ergebnis	67 %	72 %	78 %	55 %
beides	24 %	6 %	17 %	38 %
EINGRIFFE				
oft	14 %	5 %	0 %	31 %
selten	86 %	95 %	100 %	69 %
EINSCHRÄNKUNG DER ARBEITSEINTEILUNG				
stark	27 %	10 %	35 %	60 %
schwach	73 %	90 %	65 %	40 %

+ Diese Tabelle besteht aus 5 durch Querlinien getrennte und entsprechend gesondert prozentuierte Einzeltabellen.

Der Einfluß der individuellen Orientierung des Vorgesetzten. Ein Vergleich der jeweils benachbarten Spalten zeigt, daß auch hier ein konsistenter Einfluß der positiven bzw. negativen Orientierung des Vorgesetzten auf einen großzügigen bzw. restriktiven Kontrollstil nicht vorliegt; diese Beziehung ist noch erratischer als in den vorhergehenden Tabellen!
So begnügen sich sowohl positiv als auch negativ orientierte Vorgesetzte überwiegend mit einer sich auf die Berichterstattung der Untergebenen verlassenden Kontrollart; so kontrollieren teils positiv, teils negativ orientierte Vorgesetzte intensiver; so beschränken teils positiv teils negativ orientierte Vorgesetzte die Arbeitseinteilung ihrer Untergebenen stärker usw.

Der Einfluß der Qualifikation der Gruppe. Auch der Einfluß des Qualifikationsniveaus auf das Kontrollhandeln des Vorgesetzten ist ungleichmäßiger als der Einfluß der Gruppengröße. Während dieser, ziemlich konsistent, eine lockere und insgesamt geringere Kontrolle im Falle kleiner Gruppen begünstigte und eine restriktivere und insgesamt stärkere Kontrolle bei großen Gruppen, zeigt jener viel ungleichmäßigere Effekte: so reduziert sich bei der Konstanthaltung der individuellen Orientierung des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen bei höher qualifizierten Gruppen zwar die Einschränkung der Arbeitseinteilung der Untergebenen und nimmt eine berichtende Kontrollart zu, dafür aber ist die Kontrollintensität bei höher qualifizierten Gruppen teilweise höher: die Kontrolle der Verrichtung der Arbeit gewinnt an Bedeutung, teilweise verstärkt sich auch die Kontrolle der Arbeitsergebnisse und teils nehmen die unmittelbaren Eingriffe des Vorgesetzten zu.

In höher qualifizierten Gruppen zeigt sich also eine doppelte Tendenz: einerseits verfügen sie teilweise über ein vergleichsweise höheres Maß an Autonomie, und andererseits werden sie teils stärker kontrolliert als weniger qualifizierte Gruppen! Dieser Befund ist leicht interpretierbar: Gruppen bzw. Mitglieder mit höherer Qualifikation verrichten im allgemeinen weniger routinemäßig zu erfüllende Aufgaben. Deshalb kann ihre Arbeit nicht bis in die Einzelheiten hinein vorgeschrieben sein. Höher qualifizierte Arbeit erfordert also ein höheres Maß an Autonomie. Andererseits verrichten höher qualifizierte Mitarbeiter aber auch meist verantwortungsvollere Aufgaben, und die Qualität ihrer Arbeit hat weiterreichende Folgen für den Produktions- oder Verwaltungsablauf. Aus diesem Grunde muß ihre Arbeit auch besser kontrolliert werden, um negative Folgewirkungen rechtzeitig erkennen und vermeiden zu können. So scheint also in höher qualifizierten Gruppen eine Dialektik von Autonomie und Kontrolle wirksam zu sein; die einfache Annahme, daß mit höherer Qualifikation immer auch die äußere Kontrolle durch Vorgesetzte abnimmt, wird durch unsere Analyse jedenfalls widerlegt.

Richtung kombinierter Effekte. Die kombinierten Effekte sind in allen fünf Dimensionen des Kontrollhandelns inkonsistent, so daß sich keine interpretationsfähigen Strukturen kombinierter Effekte aufzeigen lassen.

Stärke der Effekte. Vergleicht man die gegenläufigen Kategorien miteinander (Spalte 2 und 3), so erkennt man, daß auch in dieser Tabelle - wie in allen bisherigen - der Kontexteffekt fast durchgängig stärker ist als der individuelle Effekt. Wir gewinnen immer mehr Evidenz dafür, daß das Handeln von Vorgesetzten stärker durch Merkmale der formalen Organisation ge-

prägt wird als durch ihre persönliche Orientierung gegenüber ihren Untergebenen.

Kumulation der Effekte. Da die Tabelle keine eindeutigen direkten Effekte zeigt, können auch keine kumulativen Effekte vorkommen.

Abschließend überprüfen wir den Einfluß der individuellen Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen und den Einfluß der Qualifikation der Gruppe auf das Entscheidungshandeln der Vorgesetzten.

Tabelle 5: Entscheidungshandeln, Orientierung des Vorgesetzten und Qualifikation der Gruppe +

ENTSCHEIDUNGS-HANDELN	QUALIFIKATION DER GRUPPE hoch		niedrig	
	Vorgesetztenorientierung		Vorgesetztenorientierung	
	positiv	negativ	positiv	negativ
INFORMIERUNG				
gut	50 %	75 %	64 %	52 %
schlecht	50 %	25 %	36 %	48 %
PARTIZIPATION				
keine	11 %	10 %	23 %	13 %
Erläuterung	31 %	35 %	54 %	37 %
Diskussion	29 %	40 %	9 %	27 %
Mitwirkung	29 %	15 %	14 %	23 %
EINFLUSS				
hoch	56 %	70 %	38 %	31 %
gering	44 %	30 %	62 %	69 %
AUFGABENVERTEILUNG				
Vorgesetzter alleine	19 %	10 %	48 %	24 %
Vorgesetzter mit Untergebenen	51 %	45 %	33 %	62 %
Gruppenentscheidung	30 %	45 %	19 %	14 %
AUFGABEN-BEEINFLUSSUNG				
stark	57 %	75 %	38 %	57 %
schwach	43 %	25 %	62 %	43 %

+ Diese Tabelle besteht aus 5 durch Querlinien getrennte und entsprechend gesondert prozentuierte Einzeltabellen.

Der Einfluß der individuellen Orientierung des Vorgesetzten. Ein Vergleich der jeweils benachbarten Spalten zeigt, daß ein einheitlich gerichteter Einfluß der positiven oder negativen Orientierung des Vorgesetzten auf sein Entscheidungshandeln ebensowenig wie auf sein Kontrollhandeln vorliegt. Positiv orientierte Vorgesetzte informieren ihre Untergebenen teils besser, teils schlechter als negativ orientierte, räumen ihren Untergebenen teils mehr, teils weniger Mitwirkungsmöglichkeiten ein, usw. Es zeigt sich also, daß die individuelle Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen, sei sie positiv oder negativ, auf das Kontroll- und Entscheidungshandeln keinen gleichgerichteten Einfluß ausübt. Vorgesetzte, die auf ein gutes Auskommen mit ihren Untergebenen hohen Wert legen, kontrollieren ihre Untergebenen deshalb allein nicht mit leichterer Hand und beziehen sie nicht stärker in ihr Entscheidungshandeln ein (vice versa).

Der Einfluß der Qualifikation der Gruppe. Hält man die individuelle Orientierung des Vorgesetzten konstant, dann erkennt man in dieser Tabelle wesentlich konsistentere Kontexteffekte als in der vorausgehenden Tabelle. In höher qualifizierten Gruppen werden die Untergebenen unabhängig von der persönlichen Orientierung ihres Vorgesetzten stärker in das Entscheidungshandeln einbezogen. Die Mitglieder höher qualifizierter Gruppen werden teils besser über Entscheidungen, die ihre Tätigkeit unmittelbar berühren, informiert, haben größeren Einfluß auf derartige Entscheidungen, können ihre Arbeitsaufgaben in höherem Maße autonom untereinander abstimmen und die Verteilung der Arbeitsaufgaben stärker beeinflussen als Mitglieder weniger qualifizierter Gruppen.

Im Unterschied zum Kontrollhandeln finden wir beim Entscheidungshandeln also einen für die Untergebenen durchaus günstigen Kontexteffekt. Vorgesetzte höher qualifizierter Gruppen sehen sich offenbar bei anstehenden Entscheidungen, ganz unabhängig von ihrer individuellen Orientierung, dazu veranlaßt, auf den Sachverstand ihrer gut ausgebildeten Untergebenen zurückzugreifen.

Richtung kombinierter Effekte. Bei einer einzigen Dimension des Entscheidungshandelns erkennen wir einen eindeutigen kombinierten Effekt: bei der Aufgabenbeeinflussung zeigt sich ein inverser Effekt. Offenbar neigen gegenüber ihren Untergebenen positiv orientierte Vorgesetzte - paradoxerweise - eher dazu, ihnen einen geringeren Einfluß auf die Verteilung der Arbeitsaufgaben zuzubilligen als negativ orientierte Vorgesetzte. Dieser individuellen Tendenz wirkt aber ein Kontexteffekt dahingehend entgegen, daß in höher qualifizierten Gruppen ein verstärkter Druck auf eine stärkere Aufgabenbeeinflussung durch die Untergebenen wirksam wird.

Stärke der Effekte. Bei der Betrachtung der Stärke der individuellen und Kontexteffekte zeigt sich hingegen wieder der bisherige gleichgerichtete Zusammenhang: ganz überwiegend dominieren auch hier die Kontexteffekte. Somit zeigt sich in allen bisher betrachteten Tabellen ein deutlich größeres Gewicht der formalen Merkmale der Organisation auf das Handeln des Vorgesetzten; sowohl die Gruppengröße als auch die Qualifikation der Gruppe prägen sowohl das Kontroll- als auch das Entscheidungshandeln der Vorgesetzten wesentlich stärker und konsistenter als ihre individuellen Orientierungen.

Kumulation der Effekte. Während der Faktor "Gruppengröße" in einigen weniger Fällen mit der individuellen Orientierung des Vorgesetzten kumulierte, finden sich bei dem Faktor "Qualifikation der Gruppe" keinerlei kumulative Effekte von Individual- und Kontextmerkmalen.

Zusammenfassung. Obwohl es in den voraufgehenden Analysen mehr darauf ankam, die Methode der Kontextanalyse empirischer Bewährung auszusetzen als inhaltliche Hypothesen zu überprüfen, erscheint es doch angebracht, die bisherigen inhaltlichen Ergebnisse kurz zusammenzufassen.
Die individuelle Orientierung der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen hat auf ihr Kontroll- und Entscheidungshandeln einen überwiegend inkonsistenten und relativ geringen Einfluß. Es hat sich herausgestellt, daß Vorgesetzte, die auf gute Beziehungen zu ihren Untergebenen großen Wert legen, aus diesem Grunde allein, ihre Untergebenen nicht mit leichterer Hand kontrollieren und ihnen nicht mehr Handlungsspielraum lassen und sie auch nicht stärker in ihr Entscheidungshandeln einbeziehen und ihnen keine bessere Partizipationschancen einräumen. (Für Vorgesetzte, die auf gute Kontakte zu ihren Untergebenen wenig Wert legen, gilt das entsprechend Umgekehrte.)
Unsere Kontextanalyse hat deutlich gezeigt, daß Merkmale der formalen Organisation wie Gruppengröße und Qualifikationsniveau der Gruppe das Kontroll- und Entscheidungshandeln von Vorgesetzten, ganz unabhängig von ihrer jeweiligen persönlichen Orientierung, stärker und konsistenter prägen als ihre individuelle Orientierung gegenüber ihren Untergebenen! Dies gilt in größerem Maße für das Organisationsmerkmal "Gruppengröße" und in geringerem Ausmaß für den Faktor "Qualifikation der Gruppe". Mitarbeiter kleiner Arbeits-

gruppen unterliegen im allgemeinen einer lockereren Kontrolle durch ihren Vorgesetzten und sind stärker an Entscheidungen ihres Vorgesetzten, die ihre Arbeit direkt berühren, beteiligt; sie haben mehr Handlungsspielraum und bessere Partizipationschancen. (Für größere Arbeitsgruppen gilt das Umgekehrte.) Mitarbeiter in qualifizierteren Gruppen haben zwar ähnlich gute Partizipationschancen wie Mitglieder kleiner Gruppen, doch ist der Kontexteffekt hinsichtlich der Kontrolle durch den Vorgesetzten in qualifizierteren Gruppen für die Mitarbeiter nicht so günstig wie in kleinen Gruppen. In höher qualifizierten Gruppen fanden wir einen Dualismus von mehr Autonomie aber auch mehr Kontrolle, der dadurch zu erklären ist, daß in solchen Gruppen der Anteil reiner Routineaufgaben verhältnismäßig gering ist und ihnen deshalb mehr Selbständigkeit eingeräumt werden muß, gleichzeitig aber ihre Arbeitsaufgaben auch für die Organisation bedeutsamer sind und weitreichendere Konsequenzen haben, weshalb sie besser kontrolliert werden müssen.

8.2. Zur Messung des Einflusses von Merkmalen der informellen Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen

Im folgenden zweiten Teil der Kontextanalyse geht es um die Erklärung des Verhaltens von Untergebenen. Im Mittelpunkt stehen die interpersonellen Beziehungen zu dem jeweiligen direkten Vorgesetzten. Aber auch das Verhalten gegenüber Arbeitskollegen der eigenen Gruppe und denen anderer Gruppen, gegenüber Instanzen der innerbetrieblichen Belegschaftsvertretung wie Betriebsrat und Vertrauensleuten sowie gegenüber der Personal- und Sozialabteilung als Subsystem der Allokation und betrieblichen Betreuung des Personals, wird in die Analyse mit einbezogen.

Als explikative Kontextmerkmale betrachten wir nicht mehr Merkmale der formalen Organisationsstruktur, sondern Merkmale der informellen Gruppe. Diese Entscheidung ist keineswegs so zu verstehen, als würde unterstellt, Vorgesetztenverhalten sei - hinsichtlich der Kontextmerkmale - in erster Linie durch Merkmale der formalen Organisation geprägt und Untergebenenverhalten im Unterschied dazu, vor allem durch Merkmale der informellen Gruppe; nicht inhaltliche, sondern methodologische Überlegungen haben diese Entscheidung begründet. Es geht uns bekanntlich einzig darum, unser Handlungsparadigma im Rahmen einer empirischen Kontextanalyse auf seine praktische Anwendbarkeit und empirisch-analytische Erklärungskraft auszuprobieren und der empirischen Bewährung auszusetzen. Hierbei kommt es vor allem darauf an, die Erklärungskraft möglichst aller relevanten Kategorien von explikativen Merkmalen einmal zu überprüfen und weniger darauf, alle Kategorien explikativer Variablen mit allen Dimensionen des Vorgesetzten-Untergebenenverhaltens zu kombinieren. Nachdem wir also im ersten Teil der Kontextanalyse die Erklärungskraft ausgewählter Merkmale der formalen Organisationsstruktur getestet haben, überprüfen wir nun den Einfluß von Merkmalen der informellen Gruppe: der Wertorientierung der Gruppe (informelles kulturelles Merkmal der Handlungssituation) und der Gruppenkohäsion (informelles soziales Merkmal der Handlungssituation).

8.2.1. Der Einfluß der Wertorientierung der Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen

Seit Chester I. BARNARDs "Functions of the Executive" (1938), und insbesondere seit den empirischen Untersuchungen der "Hawthorne Studies" von 1924 bis 1932 (ROETHLISBERGER und DICKSON, 1939), gehört die informelle Gruppe zum integralen Bestandteil organisations- und betriebssoziologischer Forschung und Theorie. Zwei wesentliche Aspekte der Untersuchung informeller Gruppen als spontane Entwicklung einer von der formalen Organisation unabhängigen informellen Organisation lassen sich unterscheiden: zum einen die Entwicklung einer informellen Organisation zur aktiven oder passiven Verteidigung der Gruppe nach außen, gegen Ansprüche und Maßnahmen des Managements und zum anderen die Kontrolle der einzelnen Gruppenmitglieder durch die informellen Normen und Sanktionen und die informelle Führung der Gruppe.

Wir untersuchen im folgenden zunächst den Einfluß der Wertorientierung der Gruppe gegenüber dem jeweiligen Vorgesetzten im Vergleich zu den individuellen Orientierungen der einzelnen Mitglieder auf deren Verhalten gegenüber ihrem Vorgesetzten. Im Rahmen unserer Kontextanalyse messen wir die Richtung und Stärke des unabhängigen Einflusses der Wertorientierung der Gruppe und der individuellen Orientierungen auf das Verhalten der Mitglieder, untersuchen, unter welchen Bedingungen die individuelle Orientierung oder die Wertorientierung der Gruppe das Verhalten stärker beeinflussen, unter welchen Bedingungen beide Faktoren gleichgerichtet wirken und sich kumulieren oder invers zueinander stehen und somit cross pressures erzeugen. Es geht uns darum, Analysetechniken zu de-

monstrieren, die wesentlich präzisere und differenziertere Analysen ermöglichen als bisher in der Erforschung der informellen Gruppe üblich waren.

Da die Wertorientierung der Gruppe ein analytisches Kontextmerkmal ist, also auf der Basis von Informationen über die individuelle Orientierung der einzelnen Mitglieder einer jeweiligen Arbeitsgruppe konstruiert ist, muß zuerst die Erhebung der individuellen Orientierung der Untergebenen beschrieben werden. Als explikatives Individualmerkmal verwenden wir in den folgenden Analysen zunächst wieder die Orientierung der handelnden Akteure inbezug auf ihre Interaktionspartner, in diesem Falle also die individuelle Orientierung der Untergebenen gegenüber ihrem jeweiligen Vorgesetzten. Sie wurde genauso gemessen wie die Orientierung der Vorgesetzten und wie im Abschnitt 7.3. beschrieben (vgl. S. 141 ff).

Die Wertorientierung der 20 Gruppen als ganze (explikative Kontextmerkmale) wurde durch den Median der individuellen Orientierungen bestimmt.[1] Die so inbezug auf ihre durchschnittliche Wertorientierung gegenüber ihrem jeweiligen Vorgesetzten charakterisierten Gruppen wurden dann in zwei gleich große Merkmalsklassen eingeteilt, eine Klasse von Gruppen mit positiver Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten und eine Klasse von Gruppen mit negativer Orientierung

---

1) Aus der Konstruktion der Kontextmerkmale ergibt sich also, daß es sich im folgenden um Aussagen vom Typ der Gruppenkompositionshypothesen handelt.

gegenüber ihrem Vorgesetzten.[1)]
Innerhalb einer jeden dieser beiden Kategorien von Arbeitsgruppen wurden die einzelnen Mitglieder nach ihrer individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten wiederum in eine Kategorie von Akteuren mit positiver Orientierung gegenüber ihrem jeweiligen Vorgesetzten und eine Kategorie von Akteuren mit negativer Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten dichotomisiert.

Als abhängige Variablen haben wir die Konsultation des Vorgesetzten im Vergleich zu anderen potentiellen Adressaten bei persönlichen und fachlichen Problemen durch ihre Untergebenen gewählt. Diese Variablen sind besonders gut geeignet, Unterschiede zwischen Vorgesetzten-Untergebenen Verhalten und peer-Verhalten direkt zu analysieren, weil den Untergebenen normalerweise die Wahl zwischen verschiedenen Adressaten offensteht: sie können ihren Vorgesetzten fragen, Kollegen mit denen sie befreundet sind oder die sie für besonders kompetent halten, Kollegen innerhalb und außerhalb der eigenen Gruppe.

Tabelle 6 zeigt die Abhängigkeit der fachlichen Konsultation des Vorgesetzten, des sachkundigsten Kollegen, eines befreundeten Kollegen oder eines Kollegen, der nicht Mitglied der Gruppe ist, in Abnängigkeit der individuellen Orientierung des jeweiligen Akteurs und der vorherrschenden Wertorientierung der Gruppe gegenüber ihrem Vorgesetzten.

---

1) Alle Arbeitergruppen, deren Median die Rangplätze 1 - 4 erhielten, wurden als "Gruppen mit positiver Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten" bezeichnet, alle Gruppen, deren Median die Rangplätze 5 und 6 erreichte, wurden als "Gruppen mit negativer Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten" bezeichnet. Der Schnitt für die Dichotomisierung mußte hier so tief angesetzt werden, weil "gute Kontakte zum Vorgesetzten" insgesamt nur auf dem sechsten und letzten Rangplatz der Orientierungsskala eingestuft wurden (vgl. Tab. 1, S. 142), und nur auf diese Weise zwei gleich große Merkmalsklassen gebildet werden

Tabelle 6: Fachliche Konsultation, Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten und Wertorientierung der Gruppe

FACHLICHE KONSULTATION BEI	WERTORIENTIERUNG DER GRUPPE			
	p o s i t i v		n e g a t i v	
	Individuelle Orientierung		Individuelle Orientierung	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Vorgesetztem	51 %	45 %	43 %	27 %
sachkundigem Kollegen	38 %	54 %	54 %	50 %
befreundetem Kollegen	11 %	-	-	23 %
Kollegen außerhalb	-	-	4 %	-
	100 %	100 %	100 %	100 %
insgesamt	N = 47	N = 11	N = 28	N = 22

Bevor wir die individuellen und kontextuellen Effekte und ihre kombinierten Wirkungen analysieren, sei die Verteilung der fachlichen Konsultation auf die vier Kategorien von Adressaten analysiert. Hierzu muß die Tabelle von oben nach unten gelesen werden (Vergleich der Spalten). Man sieht, daß sich die Gruppenmitglieder bei fachlichen Problemen ihrer Arbeit durchweg professionell verhalten; sie neigen kaum dazu, Kollegen, mit denen sie befreundet sind, um fachlichen Rat zu fragen, sondern bevorzugen sehr prononciert ihre sachkundigen Kollegen und ihren Vorgesetzten. (Ganz offensichtlich haben Vorgesetzte also noch in hohem Maße die Funktion von Wissens- und Erfahrungsvermittlung und werden auch so von ihren Untergebenen verstanden.)

Kollegen außerhalb der Gruppe werden in fachlichen Angelegenheiten offenbar kaum konsultiert, die Gruppengrenzen scheinen diesbezüglich also in hohem Maße "abschließenden" Charakter zu haben, was bei der guten kommunikationstechnischen Erschließung moderner Industriebetriebe einigermaßen verwunderlich erscheint. Offenbar sind hier normative Zwänge wirksam, die die Mitglieder veranlassen, das bargaining um fachliche Kommunikation innerhalb und somit unter Kontrolle der Gruppe stattfinden zu lassen. Dies bedeutet aber keineswegs, daß externe die Kommunikation ganz generell sehr gering ist, denn auf die Frage, wie oft sie Gelegenheit hätten, während der Arbeit mit Kollegen zu sprechen, die nicht zu ihrer Gruppe gehören, gaben 60 % der Befragten an, dauernd oder mehrmals täglich diese Gelegenheit zu haben. Daraus folgt also, daß externe Kommunikationen im Unternehmen sich fast ausschließlich auf nicht-fachliche Inhalte beziehen.

Der Einfluß der individuellen Orientierung der Untergebenen. Der Vergleich der jeweils benachbarten Spalten der ersten Zeile zeigt, daß Untergebene mit positiver Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten, diesen häufiger in fachlichen Fragen konsultieren als Untergebene mit negativer Orientierung. Dabei ist der individuelle Effekt in Gruppen mit negativer Wertorientierung wesentlich stärker als in Gruppen mit positiver Wertorientierung (16 Prozentpunkte gegenüber 6 Prozentpunkten). Vermutlich ist hier eine Art "ratched effect" wirksam, der Untergebene auch bei noch so großer Wertschätzung ihres Vorgesetzten daran hindert, diese über ein bestimmtes Maß hinaus - dies scheint etwa die Hälfte aller Konsultationsaktivitäten auszumachen - um fachlichen Rat zu

fragen. Die Gründe hierfür mögen einerseits in der begrenzten Aufmerksamkeit liegen, die ein Vorgesetzter auch bei bestem Willen seinen Untergebenen schenken kann, andererseits in einem subjektiven Kalkül der Untergebenen, daß es unratsam sei, den Vorgesetzten in fachlichen Problemen zu oft anzusprechen, denn dieser könnte ja eine unzureichende fachliche Qualifikation des häufigen Fragers vermuten. Außerdem geben häufige Konsultationen des Vorgesetzten diesem zusätzliche Gelegenheit zu Kontrollaktivitäten, was im allgemeinen kaum im Interesse der Untergebenen liegen dürften.
Die Tabelle zeigt auch, daß Untergebene mit einer negativen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten deshalb nicht zwangsläufig häufiger ihre Kollegen konsultieren. In Gruppen mit einer überwiegenden positiven Wertorientierung fragen Mitglieder mit einer negativen individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten häufiger ihre sachkundigsten Kollegen als Mitglieder mit einer positiven individuellen Orientierung. Andererseits konsultieren in Gruppen mit negativer Wertorientierung die Mitglieder mit einer negativen individuellen Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten ihre sachkundigsten Kollegen etwa genau so häufig wie Mitglieder mit einer positiven individuellen Orientierung. Nur wenn sowohl die Gruppe als ganzes als auch die Mitglieder individuell gegenüber ihrem Vorgesetzten eine positive Orientierung einnehmen, sinkt die Häufigkeit der fachlichen Konsultation der sachkundigen Kollegen zugunsten des Vorgesetzten.

Der Einfluß der Wertorientierung der Gruppe. Schließlich zeigt die Tabelle auch beträchtliche, durch die überwiegende Wertorientierung der Gruppe induzierte Kontexteffekte. Hält man die individuelle Orientierung

der Gruppenmitglieder konstant, dann zeigt sich, daß Untergebene in Gruppen mit überwiegend positiver Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten diesen, ganz unabhängig von ihrer persönlichen Orientierung, häufiger in fachlichen Fragen konsultieren als Mitarbeiter in Gruppen mit überwiegend negativer Wertorientierung. Hierbei ist der Kontexteffekt für Untergebene mit negativer individueller Orientierung mit 18 Prozentpunkten erheblich stärker als für Untergebene mit positiver individueller Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten (8 Prozentpunkte). Inhaltlich bedeutet dies, daß Mitarbeiter mit einer negativen individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten in Gruppen mit einer überwiegend positiven Wertorientierung einem beträchtlichen äußeren Druck ausgesetzt sind, ihren Vorgesetzten in fachlichen Fragen stärker zu konsultieren als sie dies persönlich möchten.
Aus der zweiten Zeile der Tabelle ist ersichtlich, daß Gruppen mit einer positiven Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten auf ihre individuell positiv orientierten Mitglieder einen beträchtlichen Druck ausüben, ihre sachkundigen Kollegen weniger zu konsultieren (zugunsten des Vorgesetzten), während die individuell negativ orientierten Mitglieder hier nur einem sehr geringem äußeren Druck ausgesetzt sind. Diese Befunde zeigen, daß in Arbeitsgruppen mit einer überwiegend positiven Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten starke Kräfte wirksam sind, die guten Beziehungen zum Vorgesetzten aufrechtzuerhalten; Mitglieder mit einer negativen individuellen Orientierung sehen sich einem beträchtlichen Druck ausgesetzt, ihre fachlichen Kontakte mit ihrem Vorgesetzten zu verstärken und Mitglieder mit einer positiven persönlichen Orientierung sind einem etwa gleich starken Druck ausgesetzt, ihre sachkundigen Kollegen

weniger zu konsultieren (um die guten Kontakte zum Vorgesetzten nicht in Gefahr zu bringen.)[1]
Indem die Gruppen mit positiver Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten auf ihre individuell positiv orientierten Mitglieder Druck ausüben, ihre Kollegen weniger in fachlichen Dingen zu konsultieren und ihre persönlich negativ orientierten Mitglieder zu veranlassen suchen, ihren Vorgesetzten stärker zu konsultieren, errichten sie gleichsam "obere" und "untere" Barrieren gegen eine Abweichung des von der Gruppe insgesamt für wünschenswert gehaltenen Ausmaßes an fachlicher Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Der von der Wertorientierung der Gruppe auf ihre individuellen Mitglieder ausgehende (informelle) Gruppendruck zeigt deutlich eine stabilisierende Wirkung im Hinblick auf die fachlichen Kontakte mit den Vorgesetzten und verrät die Wirksamkeit informeller Gruppenkontrolle gegenüber abweichendem Verhalten einzelner Mitglieder. (Für Gruppen mit negativer Wertorientierung gilt der entsprechend umgekehrte Zusammenhang.)

Richtung kombinierter Effekte. Die erste Zeile der Tabelle zeigt einen deutlichen direkten Effekt: bei der fachlichen Konsultation der Vorgesetzten wirken individueller und Kontexteffekt in die gleiche Richtung. Die Mitglieder werden in ihrer individuellen Orientierung durchweg durch die informelle Wertorientierung der Gruppen bestärkt. Die zweite Zeile zeigt keine reinen kombinierten Effekte, und die übrigen Zeilen sind infolge ihrer Lückenhaftigkeit einzeln ohnehin nicht interpretationswürdig.

---

[1] Dies gilt auch für die Summe aller Kollegen.

Stärke der Effekte. Vergleicht man die gegenläufigen Gruppen der beiden ersten Zeilen (Spalte 2 und 3), so erkennt man, daß der individuelle Effekt und der Kontexteffekt gleich stark sind. Dieser Befund weicht von den Ergebnissen der Analyse des Einflusses von Merkmalen der formalen Organisation auf das Vorgesetztenverhalten ab. Dort war bekanntlich der Kontexteffekt durchweg dominant. Es bleibt abzuwarten, ob sich dieses Muster in den folgenden Analysen des Einflusses von Merkmalen der informellen Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen fortsetzt.

Kumulation der Effekte. Zur Analyse kumulativer Effekte formen wir wiederum die erste Zeile der Tabelle 6 in das bekannte Format um.

abelle 6 - 1: Fachliche Konsultation des Vorgesetzten, Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten und Wertorientierung der Gruppe

ndividuelle rientierung	Wertorientierung der Gruppe negativ	positiv	Differenz (Prozentpunkte)
egativ	27 %	45 %	18
ositiv	43 %	51 %	8
ifferenz	16	6	

Betrachtet man die Zeilen der Tabelle, dann sieht man, daß zu den individuellen Effekten unterschiedlich starke Kontexteffekte hinzukommen. Negative und positive individuelle Orientierungen werden in Gruppen mit positiver Wertorientierung unterschiedlich stark in Richtung auf eine intensivere fachliche Konsulta-

tion des Vorgesetzten verstärkt. Die fachliche Konsultation des Vorgesetzten ist am stärksten, wenn eine positive individuelle Orientierung mit einer positiven Wertorientierung der Gruppe zusammentrifft.

Wir analysieren nun das Konsultationsverhalten von Untergebenen bei persönlichen Problemen. Tabelle 7 zeigt den Zusammenhang zwischen persönlicher Konsultation, individueller Orientierung der Untergebenen gegenüber ihrem Vorgesetzten und der Wertorientierung der Gruppe gegenüber dem Vorgesetzten.

Tabelle 7: Persönliche Konsultation, Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten und Wertorientierung der Gruppe

PERSÖNLICHE KONSULTATION BEI	WERTORIENTIERUNG DER GRUPPE			
	positiv		negativ	
	Individuelle Orientierung		Individuelle Orientierung	
	positiv	negativ	positiv	negativ
Vorgesetztem	27 %	0 %	18 %	19 %
Kollegen	23 %	42 %	22 %	33 %
Vertrauensleuten	2 %	8 %	-	-
Betriebsrat	12 %	17 %	11 %	5 %
Personalabteilung	2 %	-	7 %	5 %
niemandem	33 %	33 %	41 %	38 %
	100 %	100 %	100 %	100 %
insgesamt	N = 48	n = 12	N = 27	N = 21

Die Tabelle gibt zunächst den Sachverhalt wieder, daß den Beschäftigten eines Industrieunternehmens bei persönlichen Problemen außer den Arbeitskollegen und dem Vorgesetzten auch noch Betriebsrat und Vertrauensleute als Instanzen der innerbetrieblichen Belegschaftsvertretung und die Personal- und Sozialabteilung als unternehmerische Personalinstanz zur Verfügung stehen. Diese Tabelle unterscheidet sich von Tabelle 6 in zwei Hinsichten: zum einen werden die Kollegen nicht mehr in "sachkundige", "befreundete" und "Kollegen außerhalb der eigenen Gruppe" unterteilt und zum anderen sind zusätzlich noch unternehmerische und gewerkschaftliche Personalinstanzen berücksichtigt, für die es bei fachlichen Problemen kein Äquivalent gibt.
Betrachten wir zunächst wieder die Verteilung der persönlichen Konsultation auf diese verschiedenen Personen und Instanzen. Zunächst fällt auf, daß ein Drittel und mehr der Befragten im Falle persönlicher Probleme niemanden innerhalb des Unternehmens um Rat fragt. Die wichtigsten Gesprächspartner sind die Kollegen und der Vorgesetzte und als wichtigste Instanz innerhalb des Unternehmens mit deutlichem Abstand der Betriebsrat. Vertrauensleute und Personal- und Sozialabteilung werden im Falle persönlicher Probleme kaum konsultiert.

Der Einfluß der individuellen Orientierung der Untergebenen. Der individuelle Effekt auf die Konsultation des Vorgesetzten bei persönlichen Problemen wird in dieser Tabelle nicht ganz deutlich, weil in der zweiten Spalte (aufgrund der geringen Spaltensumme von N=12) kein Wert steht und weil zwischen der dritten und vierten Spalte keine nennenswerte Differenz besteht. Die zweite Zeile der Tabelle zeigt hingegen

einen deutlichen individuellen Effekt: Untergebene, die gegenüber ihrem Vorgesetzten eine negative Orientierung hegen, konsultieren bei persönlichen Problemen viel stärker ihre Kollegen als Untergebene mit einer positiven individuellen Orientierung (wobei diese - zumindest in Gruppen mit negativer Wertorientierung - deshalb nicht häufiger ihren Vorgesetzten konsultieren). Inbezug auf die anderen Adressaten zeigen sich ungleichmäßige individuelle Effekte, die zudem wegen einiger fehlender Werte keine eindeutigen Interpretationen zulassen. Immerhin kann man erkennen, daß gegenüber ihrem Vorgesetzten negativ orientierte Untergebene teilweise stärker Betriebsrat und Vertrauensleute konsultieren.

Der Einfluß der Wertorientierung der Gruppe. Bei positiver individueller Orientierung zeigt sich ein etwa gleich starker Kontexteffekt in Richtung auf eine häufigere Konsultation des Vorgesetzten in Gruppen mit positiver Wertorientierung wie im Falle der fachlichen Konsultation. (Bei negativer individueller Orientierung ist wegen des fehlenden Wertes keine Interpretation des Kontexteffektes möglich.) Während bei positiver individueller Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten die Konsultation von Kollegen und Betriebsrat in Gruppen mit positiver Wertorientierung ziemlich unverändert bleibt,[1)] zeigt sich, daß die häufigere Konsultation der Vorgesetzten hier teilweise auf Kosten der Personalabteilung zunimmt und teilweise darauf beruht, daß einfach mehr über persönliche Probleme ge-

---

1) Im Unterschied zur fachlichen Konsultation finden wir hier also keinen inversen Effekt dahingehend, daß Gruppen mit positiver Wertorientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten ihre Kollegen dahingehend beeinflussen, Kollegen zugunsten des Vorgesetzten weniger zu konsultieren.

sprochen wird (vgl. die Kategorie "niemandem"). Während Untergebene mit einer positiven individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten in Gruppen mit positiver Wertorientierung ihre Kollegen und den Betriebsrat nicht häufiger in persönlichen Dingen um Rat fragen, trifft dies für Mitarbeiter mit einer negativen individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten zu: hier zeigen sich beträchtliche Kontexteffekte in Richtung auf eine stärkere Hinwendung zu den Kollegen und insbesondere zum Betriebsrat.

Richtung kombinierter Effekte. Die Tabelle zeigt weder reine direkte noch indirekte Effekte.

Stärke der Effekte. Vergleicht man die gegenläufigen Gruppen (Spalten 2 und 3) miteinander, dann sieht man, daß der Kontexteffekt der Wertorientierung der Gruppe in den beiden interpretationswürdigen Zeilen 2 und 4 der Tabelle die persönliche Konsultation stärker beeinflußt als der individuelle Effekt der Orientierung gegenüber dem Vorgesetzten.

Kumulation der Effekte. Da keine direkten Effekte vorkommen, sind auch keine kumulativen Effekte möglich.

Zusammenfassung. Was die Verteilung der Konsultation in fachliche und persönliche Probleme betrifft, scheinen Vorgesetzte und Kollegen für die Konsultation bei persönlichen Problemen geringere Relevanz zu haben als bei fachlichen Problemen. Insgesamt gaben 56 % aller Befragten an, nie mit ihren Kollegen über persönliche Probleme zu sprechen; es ist kaum denkbar, daß ein vergleichbar großer Anteil der Befragten angäbe, nie über fachliche Probleme zu sprechen. Sowohl bei fachlichen als auch bei persönlichen Problemen werden die

Arbeitskollegen etwas häufiger konsultiert als der jeweilige Vorgesetzte. Nur im Falle fachlicher Probleme in Gruppen mit positiver Wertorientierung wird der Vorgesetzte intensiver konsultiert. Die innerbetrieblichen Instanzen sind demgegenüber von untergeordneter Bedeutung, wobei der Betriebsrat eine deutlich größere Rolle spielt als die Vertrauensleute und die Personal- und Sozialabteilung.
Die Analyse der individuellen Effekte zeigte, daß Untergebene mit einer positiven individuellen Orientierung gegenüber ihrem Vorgesetzten diesen, wie erwartet, sowohl in fachlichen wie in persönlichen Dingen häufiger oder zumindest nicht weniger konsultieren als Untergebene mit einer negativen persönlichen Orientierung. Diese intensivere Konsultation des Vorgesetzten geht dabei überwiegend auf Kosten einer geringeren Konsultation der Kollegen. (Das Umgekehrte gilt für Untergebene mit einer negativen individuellen Orientierung.)
Bei den Kontexteffekten zeigte sich - verglichen mit dem unabhängigen Einfluß von Merkmalen der formalen Organisation auf das Verhalten von Vorgesetzten - deutlich geringere und inkonsistentere Einflüsse der informellen Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen!

8.2.2. Der Einfluß der Konäsion der Gruppe auf das Verhalten von Untergebenen

Neben den informellen Werten und Normen der Gruppe, die systematisch kulturelle Merkmale der Handlungssituation darstellen, beeinflußt auch die soziale Kohäsion das Verhalten von Gruppenmitgliedern (vgl. z.B. Leon FESTINGER et al. 1950).

ETZIONI (1975, S. 280) umreißt die analytische Trennung der Konzepte "gemeinsame Wertvorstellungen" und

"Kohäsion" wie folgt: "... we do not assume that cohesion requires sharing any norms other than those defining the relationship and those few norms required for any process of interaction. Hence by this definition cohesion does not imply shared goals or values. To define cohesion as referring both to social integration or solidarity and to consensus or normative integration blurs a valuable distinction."

Während sich der Begriff der Wertorientierung auf inhaltliche Sachverhalte bezieht, beschreibt der Begriff der Kohäsion einen eher formalen Aspekt, "... group cohesiveness refers to the degree to which the members of a group desire to remain in the group" (Dorwin CARTWRIGHT, 1968, S. 91).

So wie wir bei der Analyse der Wertorientierung der Gruppe unterschieden haben zwischen der individuellen Orientierung der Untergebenen (Individualmerkmal) und der Wertorientierung der Gruppe als ganzes (Kontextmerkmal), so unterscheiden wir hier zwischen der Attraktivität der Gruppe für jedes einzelne Mitglied (Individualmerkmal) und der Gruppenkohäsion. Die Gruppenkohäsion ist der Median der Werte für die Attraktivität der Gruppe für alle einzelnen Mitglieder. Wir haben die Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder gemessen, indem wir sie gefragt haben, wie sie sich entscheiden würden, wenn ihnen im Unternehmen ein anderer Arbeitsplatz mit besserer Arbeit oder besserer Bezahlung angeboten würde; denjenigen, die mehr oder weniger stark dahin tendierten, das Angebot anzunehmen, wurde eine "niedrige individuelle Attraktivität" zugewiesen, denjenigen, die mehr oder weniger intensiv ein Verbleiben in der Gruppe bevorzugen würden, erhielten das Prädikat "hone individuelle Attraktivität".

Unsere Daten zeigen, daß die Gruppen für ihre Mitglieder ganz überwiegend nur wenig attraktiv sind. Nur 16 % der Befragten würden das Angebot nicht annehmen und lieber weiter mit ihren jetzigen Kollegen zusammenarbeiten. Andererseits würde es aber auch nur 23 % der Befragten nicht schwer fallen, sich von ihren Arbeitskollegen zu trennen und sofort anzunehmen. Die überwiegende Mehrzahl gab an, daß es ihnen zwar mehr oder weniger schwer fallen würde, sich von ihren jetzigen Kollegen zu trennen, sie aber letztlich doch dazu neigen würden, ein derartiges Angebot anzunehmen. Vergleichen wir diesen Befund mit der Verteilung der individuellen Orientierung gegenüber ihren Kollegen (Tab. 1, S. 118), so gewinnen wir folgendes Bild: einerseits bevorzugen unsere Befragten im Durchschnitt angenehme und interessante Arbeit gegenüber guten Kontakten zu Kollegen, andererseits aber haben sie für hohen Verdienst eine geringere Präferenz als für gute Kontakte zu ihren Kollegen. Bei der Entscheidung für ein Verbleiben in der bisherigen Gruppe versus Akzeptierung eines Arbeitsplatzes mit besserer Bezahlung oder besseren Arbeitsbedingungen liegt auf der einen Seite der Waage das Gewicht der guten Kontakte zu Kollegen (Rangplatz 4) bzw. die Neigung, in der bisherigen Gruppe zu bleiben, auf der anderen Seite das vergleichsweise geringere Gewicht eines hohen Verdienstes (Rangplatz 5), aber auch das relativ hohe Gewicht einer angenehmen und interessanten Arbeit (Rangplatz 2). Die Verteilung der Präferenzen auf die beiden Seiten der imaginären Waage zeigt, daß die Aussicht auf höheren Verdienst oder angenehme und interessante Arbeit in den meisten Fällen schwerer wiegen als die Attraktivität der augenblicklichen Arbeitsgruppe. - Beide Befunde stimmen also inhaltlich überein und bestätigen somit wechselseitig ihre Gültigkeit.

Die Gruppenkohäsion wurde durch den Median der Werte der individuellen Attraktivität der Gruppe für die einzelnen Befragten gemessen.[1] Alle Gruppen, deren Mitglieder durchschnittlich angaben, sich angesichts besser bezahlter oder besserer Arbeit dafür entscheiden würden, die bisherige Gruppe zu verlassen und denen diese Entscheidung leicht fallen würde, wurden in die Kategorien "niedrige Gruppenkohäsion" eingeteilt, alle anderen Gruppen in die Kategorie "hohe Kohäsion"; hierunter fallen also nicht nur diejenigen, die in der Gruppe bleiben würden, sondern auch diejenigen, die zwar vielleicht die Gruppe verlassen würden, denen dies aber mehr oder weniger schwer fiele. Diese Dichotomisierung erfüllt von allen denkbaren Alternativen am besten die beiden Forderungen nach einer theoretisch sinnvollen und empirisch einigermaßen gleich verteilten Dichotomisierung. Es soll aber festgehalten werden, daß "hohe Kohäsion" weit gefaßt ist.
Innerhalb der beiden Kategorien von Gruppen unterschiedlichen Kohäsionsgrades haben wir dann die individuellen Akteure wieder jeweils in solche, die ihre Mitgliedsgruppe "hoch" attraktiv finden und solche, die ihre Arbeitsgruppe inbezug auf deren Attraktivität als "niedrig" einschätzen, unterteilt.

Als abhängige Variable untersuchen wir zunächst die Lösung interpersoneller Konflikte mit dem Vorgesetzten. An wen wenden sich Untergebene, wenn sie mit ihrem Vorgesetzten Meinungsverschiedenheiten oder Ärger haben und sich von ihm ungerecht behandelt fühlen?

Tabelle 8 zeigt den Zusammenhang zwischen der Wahl von Adressaten bei der Lösung interpersoneller Konflikte

---

1) Es handelt sich also auch hier wieder um Aussagen vom Typ der Gruppenkompositionshypothesen.

mit dem Vorgesetzten, der individuellen Attraktivität der Gruppe und der Gruppenkohäsion.

Tabelle 8: Adressat bei Konfliktlösung, Attraktivität der Gruppe und Gruppenkohäsion

ADRESSAT BEI KONFLIKT-LÖSUNG	GRUPPENKOHÄSION hoch		niedrig	
	Indiv.Attraktivität hoch	Indiv.Attraktivität niedrig	Indiv. Attraktivität hoch	Indiv. Attraktivität niedrig
Vorgesetzter	65 %	62 %	61 %	71 %
Arbeitskollegen	4 %	7 %	6 %	18 %
Vertrauensleute	4 %	0 %	6 %	0 %
Betriebsrat	8 %	17 %	-	-
höhere Stelle	0 %	3 %	-	-
Resignation	20 %	10 %	22 %	12 %
Sonstige	-	-	6 %	0 %
insgesamt	100 % N = 51	100 % N = 29	100 % N = 18	100 % N = 34

Analysiert man die Tabelle daraufhin, an wen sich Untergebene im Falle von Konflikten mit ihrem Vorgesetzten wenden (Vergleich der Spalten), dann sieht man, daß sie ganz überwiegend dazu neigen, sie mit dem Vorgesetzten gemeinsam zu lösen; Arbeitskollegen werden nur in geringem Maße mit einbezogen, und "äußere" Instanzen wie Betriebsrat, Vertrauensleute und hierarchisch übergeordnete Instanzen spielen offenbar bei der Konfliktlösung nur eine marginale Rolle. In beträchtlichem Umfang sehen Untergebene bei Konflikten mit dem Vorgesetzten keine Möglichkeit, diese zu bereinigen und resignieren. Der Grad der Resignation mag als ein Indikator für den Grad der Entfremdung betrachtet werden.

Der Einfluß der individuell empfundenen Attraktivität der Gruppe. Ein Vergleich der jeweils benachbarten Spalten zeigt, daß Untergebene, für die ihre Gruppe relativ attraktiv ist, teilweise mehr dazu neigen, Konflikte mit dem Vorgesetzten zu bereinigen, teilweise weniger als Untergebene, für die die Gruppe relativ unattraktiv ist. Eine höhere emotionale Bindung des einzelnen an seine Gruppe hat also einen durchaus zwiespältigen Einfluß auf das Konfliktlösungsverhalten zwischen ihm und seinem Vorgesetzten. Was die Einbeziehung der Arbeitskollegen und die Resignation betrifft, zeigt sich folgender, auf den ersten Blick paradoxe Zusammenhang: Mitarbeiter mit einer stärkeren emotionalen Bindung an ihre Gruppe neigen bei Konflikten mit ihrem Vorgesetzten weniger dazu, ihre Kollegen mit einzubeziehen und resignieren häufiger als Mitglieder, die ihre Gruppe weniger attraktiv finden!

Der Einfluß der Gruppenkohäsion. Dieser individuelle Effekt wird sogar noch durch den Kontexteffekt bestärkt: Gruppen mit einer höheren Kohäsion üben bei Konflikten zwischen einem Gruppenmitglied und dem Vorgesetzten einen Druck auf das Mitglied aus, die anderen Mitglieder nicht an der Konfliktlösung zu beteiligen! Der Kontexteffekt wirkt also in die gleiche Richtung wie der individuelle Effekt; die individuellen Dispositionen werden durch einen gleichgerichteten Gruppendruck verstärkt.
Dieser zunächst unerwartete Befund kann wie folgt interpretiert werden: höher kohäsive Gruppen scheinen Barrieren gegen ein Übergreifen von Konflikten zwischen einem Mitglied und dem gemeinsamen Vorgesetzten auf die gesamte Gruppe zu errichten. Wenn ein Konflikt zwischen einem Gruppenmitglied und seinem Vorgesetzten gewöhn-

lich in die Gruppe hineingetragen wird, kann die Existenz der Gruppe auf dem Spiele stehen, weil der Vorgesetzte versuchen kann, die Gruppe aufzulösen oder einzelne Mitglieder zu versetzen. Damit geriete aber die kohäsive Gruppe als Quelle emotionaler Befriedigung in Gefahr. Da die Erhaltung der kohäsiven Gruppe Voraussetzung für weitere emotionale Gratifikationen ist - was im Interesse aller Mitglieder liegt - entsteht ein Gruppendruck, Konflikte in Grenzen zu halten und weitere Mitglieder nicht hineinzuziehen, was eine Unterstützung des Konfliktanten durch seine Kollegen nicht ausschließt.[1] Allerdings wird sich diese Unterstützung nicht als Affront gegen den Vorgesetzten manifestieren.
In weniger kohäsiven Gruppen können Konfliktpartner Konflikte ungehinderter in die Gruppe tragen und dort ihrem Ärger freien Lauf lassen, ohne allerdings mit einer Unterstützung durch die Kollegen rechnen zu können. Es fehlt an äußerem Druck, Konflikte mit dem Vorgesetzten in Grenzen zu halten. - In dieser Interpretation bewirkt höhere Kohäsion bei Konflikten mit dem Vorgesetzten einen kanalisierenden Effekt, Konflikte in Grenzen zu halten, um "Schwel- und Flächenbrände" zu vermeiden.

Richtung kombinierter Effekte. Tabelle 8 enthält zwei kombinierte Effekte. Bei der Konfliktlösung durch Einbeziehung der Arbeitskollegen erkennt man einen direkten Effekt: die individuelle Neigung von Gruppenmitgliedern, bei stärkerer Bindung an die Gruppe, die Arbeitskollegen weniger mit einzubeziehen, wird in kohäsiveren Gruppen unterstützt.

---

1) Dieser Gruppendruck scheint, wie die individuellen Effekte indizieren, mehr oder weniger internalisiert zu sein.

Dieser Befund spricht für eine weitgehende Internalisierung der informellen Gruppennormen in kohäsiveren Gruppen: offensichtlich haben Gruppenmitglieder mit starker emotionaler Bindung an die Gruppe, die Gruppennorm, bei Konflikten mit dem Vorgesetzten die Arbeitskollegen nicht mit hineinzuziehen, so weitgehend internalisiert, daß in kohäsiven Gruppen ein entsprechender Gruppendruck, wie er sich bei niedriger emotionaler Bindung deutlich zeigt, weitgehend obsolet ist.
Bei der Resignation im Falle von Konflikten mit dem Vorgesetzten zeigt sich ein inverser Effekt. Während der individuelle Effekt einen Zusammenhang zwischen stärkerer Bindung an die Gruppe und stärkerer Resignation zeigt, wirkt ein schwacher Kontexteffekt dagegen: von kohäsiveren Gruppen geht auf ihre Mitglieder ein schwacher Einfluß aus, weniger zu resignieren oder doch wenigstens, nicht stärker zu resignieren.

Stärke der Effekte. Vergleicht man die gegenläufigen Gruppen miteinander (Spalten 2 und 3), erkennt man, daß der individuelle und der Kontexteffekt bei der Konfliktlösung mit dem Vorgesetzten und den Arbeitskollegen gleich stark sind. Im Falle der Resignation ist der individuelle Effekt deutlich stärker. Die Resignation bei der Lösung interpersoneller Konflikte mit dem Vorgesetzten ist in erster Linie eine Frage der individuellen Bindung an die Gruppe, weniger eine Frage der Gruppenkohäsion.

Kumulation der Effekte. Tabelle 8-1 gibt Auskunft darüber, wie stark sich individueller Effekt und Kontexteffekt bei der Lösung von Konflikten mit dem Vorgesetzten durch die Einbeziehung der Arbeitskollegen kumulieren.

Tabelle 8 - 1: Einbeziehung von Arbeitskollegen bei der Lösung von Konflikten mit dem Vorgesetzten, individuelle Attraktivität der Gruppe und Gruppenkohäsion

Individuelle Attraktivität	Gruppenkohäsion hoch	niedrig	Differenz (Prozentpunkte)
hoch	4 %	6 %	2
niedrig	7 %	18 %	11
Differenz	3	12	

Diese Tabelle zeigt einen deutlichen multiplikativen Effekt: bei der Merkmalskombination "niedrige individuell empfundene Attraktivität der Gruppe" / "niedrige Gruppenkohäsion" ist die Einbeziehung von Arbeitskollegen bei der Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten weitaus am stärksten. Bei derartigen Konstellationen können offenbar Konflikte mit dem Vorgesetzten am wenigsten kanalisiert werden; sie scheinen sich relativ unkontrolliert verbreiten zu können.

Abschließend untersuchen wir den Einfluß der individuell empfundenen Attraktivität der Gruppe und der Gruppenkohäsion auf die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen innerhalb der Arbeitsorganisation. Auf die inhaltlichen Interessen von Untergebenen sind wir im Zusammenhang mit der Analyse der Rangordnung von Komponenten der beruflichen Orientierung in Abschnitt 7.2. (vgl. insbes. S. 118 f) bereits eingegangen. Hier konzentrieren wir uns auf die Wahl von Partnern oder Verbündeten zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen innerhalb industrieller Organisationen.

Tabelle 9 zeigt den Zusammenhang zwischen der Wahl von Personen und Institutionen zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen innerhalb industrieller Organisationen, der individuell empfundenen Attraktivität der Arbeitsgruppe und der Gruppenkohäsion.

Tabelle 9: Interessendurchsetzung, Gruppenkohäsion und individuelle Attraktivität der Gruppe

INTERESSEN-DURCHSETZUNG DURCH	GRUPPENKOHÄSION hoch		niedrig	
	Indiv. Attraktivität hoch	Indiv. Attraktivität niedrig	Indiv. Attraktivität hoch	Indiv. Attraktivität niedrig
Vorgesetzten	41 %	34 %	47 %	42 %
Kollegen	23 %	31 %	23 %	33 %
Gewerkschaften	9 %	10 %	12 %	6 %
Betriebsrat	9 %	17 %	12 %	6 %
Mitbestimmung	6 %	0 %	0 %	8 %
Vertrauensleute	11 %	3 %	6 %	3 %
sonstige	0 %	3 %	0 %	3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %
insgesamt	N = 53	N = 29	N = 17	N = 36

Betrachten wir zunächst wiederum die Verteilung hinsichtlich der Wahl von Partnern (Vergleich der Spalten). Zunächst fällt auf, daß der Vorgesetzte auch bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen im Industrieunternehmen durchweg der wichtigste Partner ist. Einzeln gesehen haben die gewerkschaftsbezogenen Strategien "Mitgliedschaft in Gewerkschaften", "Stärkung des Betriebsrates", "Arbeitnehmermitbestimmung" und Rückgriff auf "gute Vertrauensleute" demgegenüber eine

deutlich untergeordnete Bedeutung, faßt man sie jedoch zusammen (35 % / 30 % / 30 % / 23 %), dann haben sie nur ein wenig geringeres Gewicht als der Bezug auf den Vorgesetzten und ein größeres Gewicht als die Einbeziehung der Arbeitskollegen.

Der Einfluß der individuell empfundenen Attraktivität der Gruppe. Mitarbeiter, die ihre Arbeitsgruppe als relativ attraktiv empfinden, neigen mehr dazu, ihre Interessen im Unternehmen mit Hilfe des Vorgesetzten durchzusetzen als Mitarbeiter, für die ihre Gruppe weniger attraktiv ist. Diese neigen umgekehrt mehr dazu, ihre Arbeitskollegen stärker mit einzubeziehen als jene! Wir interpretieren diesen Zusammenhang folgendermaßen: da es ziemlich paradox erscheint anzunehmen, daß eine höhere Attraktivität der Gruppe für eine geringere wechselseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder zur Durchsetzung ihrer Arbeitnehmerinteressen im Industrieunternehmen verantwortlich ist, müssen wir annehmen, daß der Vorgesetzte für die emotionale Bindung der Mitglieder an ihre Gruppe eine Schlüsselstellung einnimmt. Eine größere Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder führt zu einer Intensivierung der Beziehungen zu ihrem Vorgesetzten, die sich hier in einer verstärkten Hinwendung zum Vorgesetzten bei der Durchsetzung eigener Interessen zeigt.[1] Teilweise fand sich dieses Muster auch bei der Konfliktlösung. Diese starke Hinwendung zum Vorgesetzten in kohäsiveren Gruppen geht offenbar teilweise auf Kosten der Verbindung zu den Kollegen, was angesichts der größeren Machtmittel des Vorgesetzten

---

1) Der Umkehrschluß, daß eine intensive Beziehung zum Vorgesetzten die Attraktivität der Gruppe erhöht, ist ebenso plausibel.

bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen sehr verständlich ist und den Zusammenhalt der Gruppe überdies keineswegs in Gefahr bringen muß.
Betrachtet man die vier gewerkschaftsbezogenen Durchsetzungsstrategien wiederum zusammen, dann zeigt sich, daß Mitarbeiter, die ihre Arbeitsgruppe als relativ attraktiv empfinden, sich stärker auf diese Möglichkeiten stützen, als Mitarbeiter, für die ihre Arbeitsgruppe weniger attraktiv ist.

Der Einfluß der Gruppenkohäsion. Diese individuelle Neigung der Gruppenmitglieder wird, soweit sie sich auf die Intensivierung der Beziehungen zum Vorgesetzten bezieht, allerdings durch Gruppeneinflüsse konterkariert. Vergleicht man die erste und dritte sowie die zweite und vierte Spalte, dann sieht man, daß hochkohäsive Gruppen auf ihre Mitglieder einen Einfluß ausüben, ihre Interessen weniger über den Vorgesetzten durchzusetzen. Während hohe Gruppenkohäsion keinen Einfluß auf die Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen hat, begünstigt sie eine gewerkschaftsbezogene Interessendurchsetzung.

Richtung kombinierter Effekte. Bei der Frage der gewerkschaftsbezogenen Interessendurchsetzung und der Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen zeigen sich direkte Effekte. Im ersten Falle wirken hohe individuell empfundene Attraktivität der Gruppe und hohe Gruppenkohäsion in Richtung auf eine stärkere gewerkschaftsbezogene Interessendurchsetzung, im zweiten Falle - äußerst schwach - auf eine geringere Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen. Hinsichtlich der Interessendurchsetzung mit Hilfe des Vorgesetzten zeigt sich ein inverser Effekt; während der individuelle Effekt einer hohen Attrak-

tivität der Gruppe die Durchsetzung der Arbeitnehmerinteressen über den Vorgesetzten begünstigt, wirkt der Kontexteffekt einer hohen Gruppenkohäsion dieser individuellen Tendenz in etwa gleicher Stärke entgegen.

Stärke der Effekte. Ein Vergleich der gegenläufigen Kategorien (Spalten 2 und 3) zeigt ein uneinheitliches Bild; im Falle der Interessendurchsetzung mit dem Vorgesetzten dominiert deutlich der individuelle Effekt, bei der Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen und der gewerkschaftsbezogenen Interessendurchsetzung erweist sich der Kontexteffekt als stärker. Der Kontexteffekt ist also bei den beiden direkten Effekten stärker als der individuelle Effekt.

Kumulation der Effekte. Abschließend überprüfen wir, ob bei den beiden direkten Effekten der individuelle und der Kontexteffekt jeweils einander kumulieren oder nicht. Zunächst sei die Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen analysiert.

Tabelle 9 - 1: Interessendurchsetzung mit Hilfe der Arbeitskollegen, individuell empfundene Attraktivität der Gruppe und Gruppenkohäsion

Individuelle Attraktivität	Gruppenkohäsion hoch	Gruppenkohäsion niedrig	Differenz (Prozentpunkte)
hoch	23 %	23 %	0
niedrig	31 %	33 %	2
Differenz	8	10	

Diese Tabelle zeigt das fast völlige Fehlen eines kumulativen Effektes bei der Interessendurchsetzung

mit Hilfe der Arbeitskollegen. Ein Vergleich der Spalten der Tabelle zeigt, daß zu den jeweiligen individuellen Dispositionen keine nennenswerten Kontexteffekte der Gruppenkohäsion hinzukommen.

Die letzte Tabelle zeigt die Kumulation der Effekte für die gewerkschaftsbezogene Interessendurchsetzung.

Tabelle 9 - 2: Gewerkschaftsbezogene Interessendurchsetzung, individuell empfundene Attraktivität der Gruppe und Gruppenkonäsion

Individuelle Attraktivität	G r u p p e n k o h ä s i o n niedrig	hoch	Differenz (Prozentpunkte)
niedrig	23 %	30 %	7
hoch	30 %	35 %	5
Differenz	7	5	

In dieser Tabelle findet sich ein leichter kumulativer Effekt in additiver Form. Zu den individuellen Dispositionen kommen noch Kontexteffekte einer hohen Gruppenkohäsion von 7 bzw. 5 Prozentpunkten hinzu. Strategien einer gewerkschaftsbezogenen Interessendurchsetzung haben das höchste Gewicht bei Mitarbeitern, die ihre Arbeitsgruppe als attraktiv empfinden und in kohäsiven Mitgliedsgruppen sind.

Zusammenfassung. Fassen wir abschließend die wichtigsten Befunde der beiden Tabellen 8 und 9 zusammen, dann ergibt sich folgendes Bild: sowohl bei der Konfliktlösung als auch bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen spielt der formale Vorgesetzte offenbar eine größere Rolle als die Arbeitskollegen und ge-

werkschaftsbezogene Aktivitäten. Insgesamt gesehen besteht eine starke Tendenz, Konflikte mit dem Vorgesetzten gemeinsam mit diesem innerhalb der Gruppe und ohne Einbeziehung von Arbeitskollegen zu lösen. Auch bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen innerhalb der Arbeitsorganisation ist der formale Vorgesetzte die dominierende Bezugsperson! Doch gewinnen hier die Gruppengrenzen überschreitende, nach außen hin orientierte, insbesondere gewerkschaftsbezogene Aktivitäten, die bei der Konfliktlösung nur eine marginale Rolle spielen, stark an Bedeutung. Auch die Arbeitskollegen spielen hier als Bezugspersonen und Partner eine deutlich größere Rolle als bei der Konfliktlösung.
Vergleichen wir die Einflüsse hoher individueller Attraktivität der Gruppe und hoher Gruppenkohäsion auf das Konfliktlösungs- und Interessendurchsetzungsverhalten, so finden wir, daß beide Effekte teilweise jeweils in die gleiche Richtung weisen: ebenso wie Individual- und Kontexteffekte im Falle des Konfliktlösungsverhaltens eine Ausdehnung von Konflikten mit dem Vorgesetzten auf andere Gruppenmitglieder und nach außen bremsen und intern kanalisieren, fördern sie bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen gewerkschaftsbezogene Aktivitäten, die fast ganz auf Kosten der Einbeziehung des Vorgesetzten gehen.

8.3. Zusammenfassung und Perspektiven für weitere Arbeit

Ausgangspunkt unserer Kontextanalyse war die Grundannahme, daß man soziales Handeln in Organisationen nur dann hinreichend verstehen und erklären kann, wenn man gleichzeitig und gleichermaßen sowohl individuelle Dispositionen der handelnden Akteure (Bedürfnisse,

Orientierungen) als auch die ihnen äußeren, von ihrem Wollen weitgenend unabhängigen und vorgegebenen materiellen, sozialen und kulturellen Bedingungen der Handlungssituation berücksichtigt. Die analytische Unterscheidung zwischen Individual- und Kontextmerkmalen wurde als Spannungsverhältnis zwischen "Person" und "Situation" als verhaltensrelevantem Ausschnitt der primären sozio-kulturellen Umgebung gedeutet, wobei das Handeln der Person in der Situation als Resultante eben dieser "Kräfte" konzeptualisiert wurde. Diese theoretische Grundposition vermeidet sowohl die Einseitigkeiten eines extremen Voluntarismus als auch die einer soziologistischen Milieutheorie. Sie ist offen für die Analyse sozialen Handelns als mehr oder weniger bewußte, rationale, emotionale oder habituelle Wahl zwischen möglichen Alternativen, wobei die möglichen Handlungsalternativen durch formale und informelle, materielle, soziale und kulturelle Restriktionen eingegrenzt werden.
Diese sind gleichsam die mehr oder weniger leicht und sanktionsfrei überschreitbaren "Grenzsteine" des individuellen Handlungsspielraumes (wir sprechen bewußt nicht von "Mauern"). Indem die mehr oder weniger engmaschigen Zwänge und Handlungsrestriktionen identifiziert werden können, ist auch eine Bestimmung des Handlungsspielraumes als zwangsfreier und individuell gestaltbarer Raum möglich. -

Ziel unserer Kontextanalyse war die exakte Messung der Stärke und Wirkungsrichtung (1) der individuellen Dispositionen und (2) der unabhängigen Einflüsse verschiedener Komponenten der sozialen Situation auf ausgewählte Aspekte sozialen Handelns (3) der kombinierten individuellen und Kontexteffekte daraufhin, ob sie in der gleichen Wirkungsrichtung zu- oder abnehmen und einander kumulieren oder in entgegen-

gesetzte Richtungen wirken und cross pressures erzeugen und schließlich (4) des Vergleichs der individuellen und Kontexteffekte inbezug auf ihre relative Stärke. Diese Einzelanalysen, deren Techniken in diesem Abschnitt entwickelt und erprobt wurden, bilden die unentbehrlichen Bausteine und Hilfsmittel zur Konstruktion einer empirisch fundierten Theorie sozialen Handelns in Organisationen, die in unserem laufenden Projekt "Hierarchie im Industrieunternehmen - Strukturen und Interaktionen -" entwickelt werden soll; dort soll das hier entwickelte Handlungsparadigma mit Hilfe der hier entwickelten Forschungsstrategie durch eine Handlungstheorie ersetzt werden.

Unsere Daten stützten ausnahmslos unsere Grundannahme, daß man weder auf der Basis individueller Handlungsdispositionen noch aufgrund äußerer Handlungsbedingungen allein, soziales Handeln hinreichend erklären und prognostizieren kann. Daraus kann als Erkenntnis abgeleitet werden, daß für die Erklärung sozialen Handelns und Verhaltens in Organisationen individualistische Handlungs- und Verhaltenstheorien, die die äußeren Handlungsbedingungen nicht als explikative Variablen einschließen, ebenso unbrauchbar sind wie Systemtheorien, die die individuellen Dispositionen der handelnden Akteure nicht als Variablen berücksichtigen.

Bei dem (dialektischen) Wechselspiel von "Person" und "Situation" zeigten sich in den wenigsten Fällen eindeutige direkte Effekte; individuelle Dispositionen und Kontextfaktoren kovariierten nur in Ausnahmefällen in der gleichen Richtung. Typisch sind hingegen erratische Effekte und cross pressures, d.h. die Akteure handeln überwiegend unter inkonsisten und widersprüchlichen Bedingungen, ihre persönlichen Neigungen werden in den meisten Handlungssituationen durch formale und informelle äußere Zwänge konterkariert.

Bei der Analyse des Vorgesetztenverhaltens zeigte sich, daß Merkmale der formalen Organisation auf ihr Kontroll- und Entscheidungsverhalten einen wesentlich stärkeren Einfluß ausüben als ihre individuellen Dispositionen. Insgesamt gesehen scheint der Führungsstil eines Vorgesetzten weniger eine Sache seiner individuellen Dispositionen zu sein, sondern mehr durch sozial-strukturelle Bedingungen geprägt zu sein. Um das faktische Führungsverhalten eines Vorgesetzten zu erklären und vorherzusagen ist es offensichtlich weniger wichtig, zu wissen, ob ein Vorgesetzter "autokratisch" oder "demokratisch" eingestellt ist, ob er "management-orientiert" oder "mitarbeiterorientiert" ist, als vielmehr, ob seine Arbeitsgruppe groß oder klein ist, ob seine Mitarbeiter hochqualifizierte oder unqualifizierte Arbeit verrichten![1)]

Bei der Analyse des Untergebenenverhaltens fanden wir, daß Merkmale der informellen Gruppe ihr Verhalten gegenüber ihrem Vorgesetzten und anderen innerorganisatorischen Instanzen insgesamt gesehen kaum stärker beeinflussen als ihre individuellen Dispositionen. - Vieles spricht dafür, daß der jeweilige Vorgesetzte nicht nur hinsichtlich der funktionalen, sondern auch bei extra-funktionalen (nicht unmittelbar aufgaben- und leistungsbezogenen) Interaktionen der wichtigste einzelne Interaktionspartner ist; formale Vorgesetzte scheinen zugleich auch in hohem Maße informelle Führer ihrer Arbeitsgruppe zu sein! Dieser Sachverhalt re-

---

1) Diese Befunde stimmen mit den Ergebnissen der neueren Führungsforschung überein, die die Eigenschaftstheorien von Führung ("unitary trait theory", "constellation of trait theory") zugunsten von Interaktions- und Situationstheorien der Führung als zunehmend unhaltbarer hat nachweisen können (vgl. Michael KUNCZIK, 1972, insbes. S. 260-291).

flektiert wahrscheinlich weniger harmonistische Tendenzen von Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen in Arbeitsgruppen als vielmehr die Tatsache, daß Vorgesetzte, wenn sie mehr als nur minimale Standards erzwingen wollen, bei ihren Untergebenen informelle Anerkennung suchen müssen (vgl. Daniel KATZ, 1975; KATZ, KAHN, 1966, Kap. 11; BLAU, SCOTT, 1963, S. 140).- Auf die Diskussion weiterer Einzelbefunde sei an dieser Stelle verzichtet; wir verweisen auf die einschlägigen Zusammenfassungen inhaltlicher Befunde auf den Seiten 176, 186 f, 201 f, 215 f.

Es konnte nicht Ziel der Diskussion der Analysetechniken im Rahmen einer umfassenden Forschungsstrategie für unser Handlungsparadigma sein, den Einfluß aller explikativen Variablen auf alle Aspekte sozialen Handelns zu identifizieren. Dies wird weiterer Arbeit vorbehalten sein müssen. Doch ergeben sich aus der vorliegenden Untersuchung einige forschungsleitende Perspektiven, die wir abschließend kurz skizzieren wollen.

Ein erster wichtiger Aspekt weiterer Arbeit könnte es sein, in einer Art "Kreuzexperiment" Ansätze in der Tradition der klassischen Verwaltungslehre mit solchen der sozio-technischen Richtung und der Human Relations Theorie zu konfrontieren und diese gemeinsam wiederum dem Orientierungsansatz gegenüberzustellen, um die Leistungsfähigkeit dieser wohletablierten Ansätze in einer Konkurrenzsituation zu testen. Dabei käme es darauf an, verschiedene, zentrale Sätze konkurrierender Hypothesen zusammenzustellen und empirisch zu testen. Auf diese Weise dürfte es möglich sein, die besonderen Stärken und Schwächen dieser vier Forschungsrichtungen hinsichtlich der Erklärung und Prognose sozialen Handelns systematisch zu erhellen.

Weniger anspruchsvoll, leichter realisierbar und vordringlicher wäre eine weitere Spezifizierung der Kontextaussagen auf der Basis eines größeren Datensatzes. In der vorliegenden Arbeit konnten wir wegen der Größe unseres samples nur nach den Kontextmerkmalen "Gruppengröße", "Qualifikation der Gruppe", "Wertorientierung der Gruppe" und "Gruppenkonäsion" differenzieren. Dem komplexen Charakter moderner Organisationen Rechnung tragend, wäre es im Sinne einer differenzierten Theorie sozialen Handelns sehr wünschenswert, die hierarchischen und peer-Beziehungen nach Maßgabe unseres Handlungsparadigmas noch differenziert nach verschiedenen Hierarchieebenen, Funktionsbereichen, Arbeitsaufgaben, Kooperationsformen sowie technologischen und ökologischen Bedingungen zu analysieren. Als Analysestrategie würde es sich empfehlen, von einigen grundlegenden, allgemeinen Kontexthypothesen auszugenen, diese dann unter Einbeziehung weiterer Testfaktoren für die verschiedensten Kontexte sozialen Handelns in Organisationen zu überprüfen, um schließlich die Bedingungen spezifizieren zu können, unter denen die grundlegenden Beziehungen in größerem oder geringerem Maße bestehen bleiben bzw. modifiziert werden.

B I B L I O G R A P H I E

Martin ALBROW, 1972, "Bürokratie", München: List.

Hans ANGER, 1962, "Theoriebildung und Modelldenken in der Kleingruppenforschung", KZfSS, Bd. 14, S. 4 - 18.

Hans ANGER, 1966, "Kleingruppenforschung heute", in Günter LÜSCHEN (Hg.), "Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport". KZfSS, Sonderheft 10, Köln, Opladen:Westdeutscher Verlag, S. 15 - 43.

Chris ARGYRIS, 1972, "The Applicability of Organizational Sociology", Cambridge: University Press.

Chris ARGYRIS, Juni 1973, "Personality and Organization Theory Revisited", ASQ, Vol. 18, No 2, S. 141 - 167.

Raymond ARON, 1971, "Hauptströmungen des soziologischen Denkens", 2 Bde., Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Ernst VON ASTER, 1975, "Geschichte der Philosophie", 16. Aufl., Stuttgart:Kröner.

Peter ATTESLANDER, 1960, "Methoden der empirischen Sozialforschung", Berlin: De Gruyter & Co.

Wilhelm BALDAMUS, 1973, "Relevanz und Trivialität in der soziologischen Forschung", ZfS, Jg. 2, S. 7 - 20.

Robert F. BALES, 1950, "Interaction Process Analysis. A Method for the Study of Small Groups", Cambridge, Mass: Addison-Wesley.

Chester I. BARNARD, 1938, "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass:Harvard University Press.

Reinhard BENDIX, 1964, "Max Weber - Das Werk, Darstellung, Analyse, Ergebnisse", München: Piper.

Peter L. BERGER, Thomas LUCKMANN, 1969, "Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie", Frankfurt: Fischer.

Peter M.BLAU, 1963, "The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relationships in Two Government Agencies", 2. revidierte Auflage, Chicago: University of Chicago Press.

Peter M. BLAU, 1973, "The Organization of Academic Work", New York: Wiley.

Peter M. BLAU, 1974, "On the Nature of Organizations", New York etc: Wiley.

Peter M. BLAU, 1974, "The Comparative Study of Organizations", in ders.: "On the Nature of Organizations", New York etc: Wiley, S. 110 - 128.

Peter M. BLAU, W. Richard SCOTT, 1963, "Formal Organizations. A Comparative Approach", London: Routledge & Kegan.

Peter M. BLAU, Marschall W. MEYER, 1971, "Bureaucracy in Modern Society", 2. Aufl., Random House: New York.

Peter M. BLAU, Richard A. SCHOENHERR, 1971, "The Structure of Organizations", New York, London: Basic Books.

Robert BLAUNER, 1964, "Alienation and Freedom. The Factory Worker and his Industry", Chicago etc: The University of Chicago Press.

Herbert BLUMER, 1962, "Society as Symbolic Interaction", in Arnold M. ROSE (Hg.), "Human Behavior and Social Processes", Boston: Houghton Mifflin.

Raymond BOUDON, 1976, "Ökologische und Kontextanalyse", in Hans J. HUMMELL, Rolf ZIEGLER (Hg.), "Korrelation und Kausalität", 3 Bde., Stuttgart: Enke, S. 465 - 505.

Ferdinand BÖLTKEN, 1976, "Auswahlverfahren. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler", Stuttgart: Teubner.

Alois Günther BRANDENBURG, 1971, "Systemzwang und Autonomie. Gesellschaft und Persönlichkeit bei Talcott Parsons", Düsseldorf: Bertelsmann.

John BREHER, 1971, "Flow of Communications, Expert Qualifications and Organizational Authority Structures", ASR, Vol. 36, S. 475 - 484.

Richard BROWN, 1973, "Sources of Objectives in Work and Employment", in John CHILD (Hg.), "Man and Organization. The Search for Explanation and Social Relevance", London: Allen & Unwin, S. 17-38.

Tom BURNS, 1967, "The Comparative Study of Organizations", in Viktor H. VROOM (Hg.), "Methods of Organizational Research", Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, S. 113 - 170.

Ernest Q. CAMPBELL, C. Norman ALEXANDER, 1965, "Structural Effects and Interpersonal Relationships", AJS, Vol. 71, S. 284 - 289.

Alex CAREY, 1967, "The Hawthorne Studies: A Radical Critique", ASR, Vol. 32, S. 403 - 416.

Dorwin CARTWRIGHT, 1968, "The Nature of Group Cohesiveness", in Dorwin CARTWRIGHT, Alvin ZANDER (Hg.), "Group Dynamics. Research and Theory", 3. Aufl., New York: Harper & Row, S. 91 - 109.

John CHILD (Hg.), 1973, "Man and Organization. The Search for Explanation and Social Relevance", London: Allen & Unwin.

Michel CROZIER, 1961, "De la bureaucratie comme système d' organisation", Archives Européennes de Sociologie, Bd. 2, S. 18 - 50.

Michel CROZIER, 1964, "The Bureaucratic Phenomenon", Chicago: University of Chicago Press.

Michel CROZIER, 1971, "The World of the Office Worker", Chicago: University of Chicago Press.

Michel CROZIER, 1976, "Comparing Structures and Comparing Games", in Geert HOFFSTEDE, M. Sami KASSEM (Hg.), "European Contributions to Organization Theory", Assem/Amsterdam: Van Gorcum, S. 193 - 207.

Richard M. CYERT, James G. MARCH, 1975, "Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele", in Klaus TÜRK (Hg.), "Organisationstheorie", Hamburg: Hoffmann & Campe, S. 69 - 82.

Ralf DAHRENDORF, 1967, "Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie", München: Piper.

Ralf DAHRENDORF, 1968, "Die angewandte Aufklärung. Gesellschaft und Soziologie in Amerika", Frankfurt a. M., Hamburg: Fischer.

W. W. DANIEL, "Understanding Employee Behaviour in its Context: Illustrations from Productivity Bargaining", in John CHILD (Hg.), 1973, "Man and Organization. The Search for Explanation and Social Relevance", London: Allen & Unwin.

James A. DAVIS, Joe L. SPAETH, Carolyn HUSON, 1961, "A Technique for Analyzing the Effects of Group Composition", ASR, Vol. 26, S. 215 - 225. deutsch in H. J. HUMMEL, R. ZIEGLER (Hg.), 1976.

Edward C. DEVEREUX, JR., 1961, "Parsons' Sociological Theory", in Max BLACK (Hg.), "The Social Theories of Talcott Parsons, A Critical Examination", Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Emile DURKHEIM, 1970, "Regeln der soziologischen Methode", herausgegeben und eingeleitet von René KÖNIG, 3. Aufl., Neuwied und Berlin: Luchterhand (zuerst 1895).

Amitai ETZIONI, 1967, "Soziologie der Organisation", München: Juventa.

Amitai ETZIONI, 1975, "A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates", 2. Aufl., New York: Free Press.

Leon FESTINGER, Stanley SCHACHTER, Kurt W. BACK, 1950, "Social Pressures in Informal Groups", New York: Harper.

Jürgen FRIEDRICH, 1974, "Situation als soziologische Erhebungseinheit", ZfS, Jg. 3, S. 44 - 53.

Michael FULLAN, 1970, "Industrial Technology and Worker Integration in the Organization", ASR, Vol. 35, S. 1028 - 1039.

Helmut KIENDT, 1967, "Das soziale Handeln als Grundkategorie erfahrungswissenschaftlicher Soziologie", Tübingen:Mohr.

John H. GOLDTHORPE, D. LOCKWOOD, F. BECHHOFER, J. PLATT, 1970 f, "Der wohlhabende Arbeiter in England", Bd. I. "Industrielles Verhalten und Gesellschaft", Bd. II. "Politisches Verhalten und Gesellschaft", Bd. III. "Der wohlhabende Arbeiter in der Klassenstruktur", München: Goldmann.

Alvin GOULDNER, 1954, "Patterns of Industrial Bureaucracy", New York: Free Press.

Luther GULICK, Leon URWICK (Hg.), 1937, "Papers on the Science of Administration", New York: Institute of Public Administration.

Erich GUTENBERG, 1960, "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion", 5. Aufl., Berlin etc.: Springer.

Hans HAFERKAMP, 1972, "Soziologie als Handlungstheorie. P. L. Berger/ T. Luckmann, G. C. Homans, N. Luhmann, G. H. Mead, T. Parsons, A. Schütz, M. Weber in vergleichender Analyse und Kritik", Düsseldorf: Bertelsmann.

Hans HAFERKAMP, 1973, "Die Struktur elementarer sozialer Prozesse. Logik und Gehalt eines Forschungsleitfadens zur soziologischen Analyse und Erklärung", Stuttgart: Enke.

Hans HAFERKAMP, 1975, "Mikrosoziologische Analyse: Ihre Probleme, einige Lösungsvorschläge und ein Anwendungsbeispiel", KZfSS, 27. Jg., S. 241 - 256.

Jerald HAGE, Michael AIKEN, 1967, "Relationships of Centralization to other Structural Properties", ASQ, Vol. 12, S. 72 - 92.

Richard H. HALL, 1962, "Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Modell", ASQ, Vol. 7, S. 295 - 308.

Phillip E. HAMMOND (Hg.), 1967, "Sociologists at Work. The Craft of Social Research", New York: Anchor Books.

Theodor HARDER, 1974, "Werkzeug der Sozialforschung", München: Fink.

A. Paul HARE, 1966, "Interpersonal Relations in the Small Group", in Robert [illegible] (Hg.), "Handbook of Modern Sociology", Chicago: Rand McNally, S. 217 - 271.

Heinz HARTMANN, 1964, "Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff", Stuttgart: Enke.

Heinz HARTMANN, 1964, "Bürokratische und voluntaristische Dimension im organisierten Sozialgebilde", Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 15, S. 115 - 127.

Heinz HARTMANN, 1970, "Empirische Sozialforschung. Probleme und Entwicklungen", München: Juventa.

Heinz HARTMANN, 1971, "Sozialer Zwang, soziale Freiheit", unveröffentlichtes Manuskript, Münster.

Edward HARVEY, 1968, "Technology and the Structure of Organizations", ASR, Vol. 13, S. 247 - 259.

Frank A. HELLER, 1973, "Group Feed-back Analysis - A Method of Field Research in a Multinational Setting", in Desmond GRAVES (Hg.), "Management Research: A Cross-Cultural Perspektive", Amsterdam etc.: Elsevier, S. 49 - 70.

Frederick HERZBERG, 1968, "Work and the Nature of Man", London: Staples Press.

Wolf V. HEYDEBRAND, 1972, "Hospital Bureaucracy: A Comparative Study of Organizations", New York: Dunellen-University Press of Cambridge.

David J. HICKSON, 1966, "A Convergence in Organizational Theory", ASQ, Vol. 11, S. 224 - 237.

George Caspar HOMANS, 1970, "Theorie der sozialen Gruppe", Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Karl Otto HONDRICH, 1973, "Bedürfnisorientierungen und soziale Konflikte", PfS, Jg. 2, S. 263 - 281.

Karl Otto HONDRICH, 1975, "Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung", Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Hans J. HUMMELL, 1972, "Probleme der Mehrebenenanalyse", Stuttgart: Teubner.

Hans J. HUMMELL, Rolf ZIEGLER (Hg.), 1976, "Korrelation und Kausalität", 3 Bde., Stuttgart: Enke.

Norman P. HUMMON, 1972, Besprechung von "The Structure of Organizations" von Peter M. BLAU und Richard A. SCHOENHERR, 1971, in ASQ, Vol. 17, S. 282-284.

Peter KAPPELHOFF, 1974, "Die Bestimmung und Charakterisierung von primären Umwelten mit Hilfe soziometrischer Daten im Rahmen eines Mehrebenenmodells", Manuskript (Referat auf dem 17. Deutschen Soziologentag in Kassel).

Daniel KATZ, Robert L. KAHN, 1966, "The Social Psychology of Organizations", New York etc.: Wiley.

Daniel KATZ, 1975, "Die motivationale Grundlage organisationalen Verhaltens", in Klaus TÜRK (Hg.), "Organisationstheorie", Hamburg: Hoffmann & Campe, S. 193 - 214.

Fred E. KATZ, 1968, "Autonomie and Organization. The Limits of Social Control", New York: Random House.

Patricia L. KENDALL, Paul F. LAZARSFELD, 1950, "Problems of Survey Analysis", in Robert K. MERTON, Paul F. LAZARSFELD (Hg.), Continuities in Social Research. Studies in the Scope and Method of 'The American Soldier'", Glencoe, Ill.: Free Press, S. 133 - 196.

Horst KERN, Michael SCHUMANN, 1970, "Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein", 2 Bde., Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.

Gabor KISS, 1975, "Einführung in die soziologischen Theorien, Bd. II", 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.

Melvin L. KOHN, 1971, "Bureaucratic Man: a Portrait and an Interpretation", ASR, 36, S. 461 - 474.

René KÖNIG, 1961, "Die informellen Gruppen im Industriebetrieb", in Erich SCHNAUFER, Klaus AGTHE (Hg.), "Organisation", Berlin/Baden-Baden: Deutscher Betriebswirte-Verlag, S. 55 - 118.

René KÖNIG, 1963, "Grundlagenprobleme der soziologischen Forschungsmethoden (Modelle, Theorien, Kategorien)", in Friedrich KARRENBERG, Hans ALBERT (Hg.), "Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser", Berlin:

René KÖNIG, 1969, "Einige Bemerkungen über die Bedeutung der empirischen Forschung in der Soziologie", in ders. (Hg.), "Handbuch der empirischen Sozialforschung. Zweiter Band", Stuttgart: Enke, S. 1278 - 1291.

René KÖNIG, 1973, "Einleitung", in ders. (Hg.), "Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd. 1: Geschichte und Grundprobleme", 3. Aufl., Stuttgart: Enke, S. 1 - 20.

Jürgen VAN KOOLWIJK, Maria WIEKEN-MAYSER (Hg.), 1974 ff, "Techniken der empirischen Sozialforschung", 8 Bde., München: Oldenburg.

Herbert KUBICEK, Michael WOLLNIK, 1975, "Zur Notwendigkeit empirischer Grundlagenforschung in der Organisationstheorie", ZfO, Bd. 6, S. 301-312.

Thomas S. KUHN, 1973, "Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen", Frankfurt a. M.: Suhrkamp (zuerst 1962).

Michael KUNCZIK, 1972, "Führung. Theorien und Ergebnisse", Düsseldorf etc.: Econ.

Gerhard KUNZ, 1972, "Einzelfallstudie", in Wilhelm BERNSDORF (Hg.), "Wörterbuch der Soziologie Bd. 1", Frankfurt a. M.: Fischer, S. 178 f.

Imre LAKATOS, Alan MUSGRAVE (Hg.), 1974, "Kritik und Erkenntnisfortschritt", Braunschweig: Vieweg.

Henry A. LANDSBERGER, 1958, "Hawthorne Revisited", Ithaca: Cornell University Press.

Paul F. LAZARSFELD, 1958, "Evidence and Inference in Social Research", Daedalus, Vol. 87, S. 99 - 130.

Paul F. LAZARSFELD, 1959, "Methodological Problems in Empirical Social Research", in Transactions of the Fourth World Congress of Sociology, Bd. II, London, S. 225 - 249.

Paul F. LAZARSFELD, 1959, "Problems in Methodology", in Robert K. MERTON, Leonard BROOM, Leonard S. COTTRELL, Jr., (Hg.), "Sociology Today: Problems and Prospects", New York: Basic Books.

Paul F. LAZARSFELD, Herbert MENZEL, 1970, "On the Relation between Individual and Collective Properties", in Amitai ETZIONI (Hg.), "Complex Organizations. A Sociological Reader", 2. Aufl., New York: Holt, Rinehard & Winston.

Paul F. LAZARSFELD, Ann K. PASANELLA, Morris ROSENBERG (Hg.), 1972, "Continuities in the Language of Social Research", New York: The Free Press.

Kurt LEWIN, 1963, "Feldtheorie in den Sozialwissenschaften", Bern, Stuttgart: Huber (zuerst 1951).

Seymour Martin LIPSET, Martin A. TROW, James S. COLEMAN, 1956, "Union Democracy: The Internal Politics of the International Typographical Union", Glencoe, Ill.: The Free Press.

Niklas LUHMANN, 1968, "Zweck, Herrschaft, System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers", in Renate MAYNTZ (Hg.), "Bürokratische Organisation", Köln etc.: Kiepenheuer & Witsch, S. 36 - 55.

Burkhart LUTZ, 1969, "Produktionsprozess und Berufsqualifikation", in Theodor W. ADORNO (Hg.), "Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. deutschen Soziologentages", Stuttgart: Enke, S. 227 - 250.

John MADGE, 1962, "The Origins of Scientific Sociology", Kap. 6:"Pioniers in Industrial Sociology", New York: The Free Press, S. 162 - 209.

James G. MARCH, Herbert A. SIMON, 1958, "Organizations", New York, London: John Wiley.

Abraham H. MASLOW, 1970, "Motivation and Personality", 2. Aufl., New York etc.: Haper & Row.

Margaret MASTERMAN, 1974, "Die Natur eines Paradigmas", in Imre LAKATOS, Alan MUSGRAVE (Hg.), "Kritik und Erkenntnisfortschritt", Braunschweig: Vieweg, S. 59 - 88.

Renate MAYNTZ, 1968, "Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie", in dies. (Hg.), "Bürokratische Organisation", Köln etc.: Kiepenheuer & Witsch, S. 27 - 35.

Renate MAYNTZ, Kurt HOLM, Peter HÜBNER, 1972, "Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie", 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.

John W. MCDAVID, J. W. HARARY, 1968, "Social Psychology. Individuals, Groups, Societies", New York: Harper & Row.

Douglas MCGREGOR, 1970, "Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise", Düsseldorf, Wien: Econ.

Martin MEISSNER, 1969, "Technology and the Worker, Technical Demands and Social Processes in Industry", San Francisco: Chandler.

Robert K. MERTON, 1968, "Social Theory and Social Structure", 2. erw. Aufl., New York: The Free Press.

Robert MICHELS, 1970, "Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens", Stuttgart: Kröner (zuerst Leipzig, 1911).

Claus MÜHLFELD, Michael SCHMID (Hg.), 1974, "Soziologische Theorie", Hamburg: Hoffmann & Campe.

Werner MÜLLER, 1973, "Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation", KZfSS Bd. 25, S. 719 - 749.

Gunnar MYRDAL, 1958, "Value in Social Theory. A Selection of Essays in Methodology", London:

Gunnar MYRDAL, 1971, "Objektivität in der Sozialforschung", Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Karl-Dieter OPP, 1972, "Verhaltenstheoretische Soziologie. Eine neue soziologische Forschungsrichtung", Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Karl-Dieter OPP, Hans J. HUMMELL, 1973, "Soziales Verhalten und Soziale Systeme", Frankfurt a. M.: Athenäum.

Talcott PARSONS, Edward A. SHILS, 1962, "Values, Motives, and Systems of Action", in Talcott PARSONS, Edward A. SHILS (Hg.), "Toward a General Theory of Action", New York etc.: Harper & Row, S. 47 - 275.

Talcott PARSONS, 1968, "The Structure of Social Action", 2 Bde., New York: The Free Press (zuerst 1937).

Talcott PARSONS, Edward SHILS, Paul F. LAZARSFELD, 1975, "Soziologie - autobiographisch. Drei kritische Berichte zur Entwicklung einer Wissenschaft", Stuttgart: Enke.

Charles PERROW, 1970 a), "Organizational Analysis: A Sociological View, London: Tavistock Publications.

Charles PERROW, 1970 b), "Technology and Structure", Arbeitspapier, University of Wisconsin.

Charles PERROW, 1972, "Complex Organizations: A Critical Essay", New York: Scott, Foresman & Company.

Heinrich POPITZ, Hans Paul BAHRDT, Ernst August JÜRES, Hanno KESTING, 1957, "Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie", Tübingen: Mohr.

Derek S. PUGH, 1966, "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study", Psychological Bulletin, Vol. 66, S. 235 - 251.

Derek PUGH, 1976, "The "Aston" Approach to the Study of Organizations", in Geert HOFFSTEDE, M. Sami KASSEM (Hg.), "Europeau Contributions to Organization Theory", Assem/Amsterdam: Van Gorcum.

Derek S. PUGH, David J. HICKSON, 1976, "Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I", London, New York: D. C. Heath & Co.

Fritz J. ROETHLISBERGER, William J. DICKSON, 1939, "Management and the Worker", Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Michael Rose, 1975, "Industrial Behavior, Theoretical Development since Taylor", London: Penguin.

Morris ROSENBERG, 1968, "The Logic of Survey Analysis", New York, London: Basic Books.

Morris ROSENBERG, 1962, "Test Factor Standardization as a Method of Interpretation", Social Forces, Vol. 41, S. 53 - 61.

Erwin K. SCHEUCH, 1967, Artikel "Methoden", in René KÖNIG (Hg.), "Soziologie", Fischerlexikon (Neuausgabe), Frankfurt a. M.: Fischer, S. 194-224.

Erwin K. SCHEUCH, 1973, "Das Interview in der Sozialforschung", in René KÖNIG (Hg.), "Handbuch der empirischen Sozialforschung", Bd. 2, 3. Aufl., Stuttgart: Enke, S. 66 - 190.

Erwin K. SCHEUCH, 1974, "Auswahlverfahren in der Sozialforschung", in René KÖNIG (Hg.), "Handbuch der empirischen Sozialforschung", Bd. 3a, 3. Aufl., Stuttgart: Enke, S. 1 - 96.

Erwin K. SCHEUCH, Thomas KUTSCH, 1975, "Grundbegriffe der Soziologie. 1 Grundlegung und elementare Phänomene", 2. Aufl. Stuttgart: Teubner.

Wolfgang SCHLUCHTER, 1972, "Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft", München: List.

Hanan C. SELVIN, 1971, "Durkheims "Suicide" und Probleme empirischer Forschung", in Ernst TOPITSCH (Hg.), "Logik der Sozialwissenschaften", 7. Aufl., Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 386 - 405.

Philip SELZNICK, 1949, "TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization", Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Edward SHILS, 1975, "Geschichte der Soziologie: Tradition, Ökologie und Institutionalisierung", in Talcott PARSONS, Edward SHILS, Paul F. LAZARSFELD, "Soziologie - autobiographisch. Drei Kritische Berichte zur Entwicklung einer Wissenschaft, Stuttgart: Enke, S. 69 - 146.

Sam D. SIEBER, 1973, "The Integration of Fieldwork and Survey Methods", AJS, Vol. 78, S. 1335 - 1359.

Georg SIMMEL, 1968, "Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung", 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot (zuerst 1908).

Georg SIMMEL, 1970, "Grundfragen der Soziologie (Individuum und Gesellschaft)", 3. Aufl., Berlin: de Gruyter (zuerst 1917).

Gideon SJOBERG, Roger NETT, 1968, "A Methodology for Social Research", New York etc.: Harper & Row.

H. F. SPINNER, 1973, "Science without Reduction - a Criticism of Reductionism with Special Reference to Hummell's and Opp's Sociology without Sociology", Inquiry, Vol. 16, S. 16 - 94.

Arthur L. STINCHCOMBE, 1968, "Bürokratische und gewerbliche Verwaltung", in Renate MAYNTZ (Hg.), "Bürokratische Organisation", Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 135 - 146.

Wolfgang STREECK, Willi BRÜDENBIER, Eckbert TREU, 1976, "Organisationsstrukturelle Wandlungsprozesse in westdeutschen Gewerkschaften 1960 - 1975", Zwischenbericht des DFG-Projektes Ha 561/8, hektographiertes Manuskript, Münster.

William G. SUMNER, 1960, "Folkways", New York: New American Library, (zuerst 1907).

Arnold S. TANNENBAUM, 1968, "Control in Organizations", New York: Mc Graw-Hill.

Arnold S. TANNENBAUM, Jerald G. BACHMANN, 1964, Structural vs. Individual Effects, AJS, Vol. 69, S. 585 - 595.

Arnold S. TANNENBAUM, Bogdan KAVACIC, Menachem ROSNER, Mino VIANELLO, Georg WIESNER, 1974, "Hierarchy in Organizations: An International Comparison", San Francisco: Jossey-Bass.

Frederick W. TAYLOR, 1947, "Scientific Management", New York: Harper & Row.

Alain TOURAINE, 1955, "L' évolution du travail ouvrier aux usines Renault", Paris: Centre National de la Recherche Scientifique.

Max WEBER, 1972, "Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie", 5. Aufl., Tübingen: Mohr (zuerst 1922).

Leopold VON WIESE, 1966, "System der Allgemeinen Soziologie als Lehre von den sozialen Prozessen und den sozialen Gebilden der Menschen (Beziehungslehre)", 4. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot (zuerst 1924/28).

Rainer WILZ, 1974, "Probleme der Mehrebenenanalyse. Zum Versuch der Verbindung von Individual- und Kollektivdaten", Soziale Welt, Jg. 25, S. 169 - 187.

William Foote WHYTE, 1956, "Human Relations Theory: A Progress Report", Harvard Business Review, Vol. 34, S. 125 - 132.

William Foote WHYTE, 1961, "Parsons' Theory Applied To Organizations", in Max BLACK (Hg.), "Social Theories of Talcott Parsons. A Critical Examination", Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Thomas P. WILSON, 1973, "Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung", in Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.), "Alltagswissen und gesellschaftliche Wirklichkeit 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie", Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 54 - 79.

Johannes WINCKELMANN, 1967, "Einführung und Zusammenfassung", in Helmut GIRNDT, "Das soziale Handeln als Grundkategorie erfahrungswissenschaftlicher Soziologie", Tübingen: Mohr, S. 1 - 30.

Joan WOODWARD, 1965, "Industrial Organization. Theory and Practice", London: Oxford University Press.

Ludwig WITTGENSTEIN, 1970, "Die Sprache der Zahlen", Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Rolf ZIEGLER, 1968, "Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme", Meisenheim am Glan: Hain.

Lutz ZÜNDORF, 1976 [a)], "Methoden zur Erforschung hierarchischer Strukturen und Interaktionsmuster im Industriebetrieb", Schlußbericht des DFG-Projektes Ha 561/7, hektographiertes Manuskript, Münster.

Lutz ZÜNDORF, 1976 [b)], Forschungsartefakte bei der Messung der Organisationsstruktur. Ein empirischer Methodentest", Soziale Welt, Jahrg. 27, Heft 4, S. 468 - 487.

LEBENSLAUF

Am 23. Dezember 1945 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Josef Zündorf und seiner Ehefrau Karin, geb. Dörper, in Frechen, Kreis Köln, geboren. Ich bin deutscher Staatsangehörigkeit.

Das Abitur bestand ich am 3. November 1966 am neusprachlichen Amplonius-Gymnasium in Rheinberg, Kreis Moers.

Nach Ableistung des Wehrdienstes studierte ich an der Universität zu Köln Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nach 10 Semestern erwarb ich dort am 12. November 1973 mein Diplom als Diplom-Volkswirt sozialwissenschaftlicher Richtung.